Российская академия государственной службы

При Президенте РФ

# академия государственной службы

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

кафедра социальных коммуникаций

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

### **по дисциплине: «Теория организаций и организационное проектирование»**

**на тему: «Концепция развития производства ОАО «КРИЗ»»**

Выполнили:

2005

**Содержание**

Введение.

Глава 1. Аудит.

* 1. Организационно-правовая форма и краткая история организации.
  2. Проблема, для решения которой была создана организация.
  3. Миссия и кредо организации.
  4. Целевая характеристика организации.
  5. Основные функции организации и технологическое ядро.
  6. Связи организации с внешней средой.
  7. Тип организации.
  8. Департаментализация организации.
  9. Система управления в организации.
  10. Должностные обязанности сотрудников.
  11. Информационно-аналитические группы или функции.
  12. Соотношение формального и неформального руководства.
  13. Кадровая политика в организации.
  14. Тип организационной культуры.
  15. Имидж организации, механизмы его поддержания.
  16. Методы и показатели оценки эффективности деятельности.

Глава 2. Диагностика.

Глава 3. Инновационная идея

Заключение

Приложение 1.

Приложение 2.

**Введение**

Теория организаций и организационное проектирование – это наука для практического применения, в ходе ее изучения мы не только усваиваем теорию, но и получаем практические навыки, так как исследуем реальную организацию. Мы сможем использовать полученные навыки в будущей профессиональной деятельности.

При выполнении проекта перед нами стоит цель – предложить инновационную идею, которая позволит организации функционировать более эффективно. Для достижения поставленной цели нам необходимо решить следующий круг задач:

-получить информацию об исследуемой организации в виде документов, опросить работников;

-согласно плану проанализировать полученную информацию, выявить ее особенности, то есть сделать аудит;

-сделать диагностику, найти проблемы и патологии организации;

-выбрать наиболее важные из них, разработать инновационную идею, которая решит данные проблемы.

Наша будущая профессиональная деятельность будет связана с бухгалтерским учетом в коммерческих организациях, поэтому мы решили исследовать производственное предприятие. Мы выбрали для исследования организацию, которая успешно функционировала при плановой экономике. Но при реформировании экономики она не смогла органично приспособиться к новым, рыночным условиям и потеряла свои позиции. Наша группа решила выяснить, что мешает ей так же успешно работать и быть конкурентоспособной в данный момент и устранить эти причины.

**Глава 1. Аудит**

**1.Организационно-правовая форма предприятия**

Полное фирменное наименование организации – открытое акционерное общество «Калининский завод резиновых изделий». Она является юридическим лицом. ОАО «КРИЗ» - коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества по отношению к обществу.

Калининский завод резиновых изделий образован в ноябре 1942 года, когда предприятие было эвакуировано с Украины. В это время завод выпускал гуттаперчу, использовавшуюся в качестве уплотнителя для авиационной промышленности.

В 1958 году, после реконструкции, завод первым в отрасли освоил производство пенорезины на основе натуральных и синтетических латексов. Продукция предприятия использовалась в авиационной и мебельной промышленности. В СССР «КРИЗ» являлся одним из крупнейших предприятий отрасли. Мощности предприятия позволяли выпускать 18,5 тыс. тонн губчатых изделий в год. В 1987 году на предприятии освоено производство маканых изделий на основе латексов: хирургические и кислотно-щелочные перчатки, перчатки для хозяйственных нужд, специальные перчатки для рыбаков и нефтеморозостойкие перчатки. ОАО «КРИЗ» является правопреемником государственного предприятия «Калининский завод резиновых изделий», учреждено Комитетом по управлению имуществом Саратовской области. Согласно свидетельству №424 от 15.07.94 приватизация общества закончена, акции, принадлежащие государству, выкуплены полностью.

**2.Проблема, для решения которой была создана организация**

Калининский завод резиновых изделий был создан на базе предприятия, эвакуированного с Украины во время Великой Отечественной Войны. В это время страна очень нуждалась в самолетах, так как до войны не было освоено массовое производство современных моделей, способных противостоять мощи Люфтваффе. Украина, на территории которой до войны располагалось множество промышленных предприятий, была оккупирована врагами. Большинство из предприятий было эвакуировано, в том числе завод резиновых изделий, который производил необходимые для авиационной промышленности уплотнители. И в городе Калининск в достаточно короткие сроки началось производство.

**3. Миссия и кредо организации**

Миссией ОАО «КРИЗ» является выпуск высококачественных резиновых изделий, лакокрасочной продукции и других видов химической продукции.

Клиентами организации являются как широкие слои населения, так юридические лица во многих регионах России, главным образом в европейской части.

Ценности организации – наиболее полное удовлетворение потребностей клиентов в качественной продукции и при этом сохранение первозданности окружающей среды через применение современных экологически безопасных технологий.

Кредо организации может быть сформулировано таким образом: «Качественные товары для всех слоев населения».

**4.Целевая характеристика организации**

Стратегическими целями ОАО «КРИЗ» являются:

1. Достижение безубыточности по всем видам продукции.
2. Увеличение доли рынка, занимаемой организацией.
3. Выход на внешние рынки.

Тактическими целями организации являются:

1. Снижение издержек.
2. Увеличение реализации продукции.
3. Ввод в производство новой продукции.
4. Модернизация производства.
5. Привлечение инвестиций.
6. Увеличение производительности труда.
7. Снижение количества бракованной продукции

5.Основные функции организации и технологическое ядро.

Функции ОАО «КРИЗ»:

1. Выпуск продукции производственно-технического назначения: специальные перчатки и рукавицы (кислотощелочестойкие, нефтеморозостойкие и др.), дисперсия поливинилацетата, пенополиуритан, лакокрасочная продукция (акриловая эмаль для разметки дорожных и аэродромных покрытий и др.).

2. Производство и реализация товаров народного потребления: лакокрасочные изделия, бытовые перчатки, обувь.

3. Оказание услуг, в том числе

- консультирование (в области производства, планирования, бухгалтерского учета, юриспруденции)

- обеспечение метрологических услуг и контроля качества продукции;

- лизинг оборудования, зданий, сооружений;

- строительные, ремонтные, монтажные, пуско-наладочные и отделочные работы;

- транспортирование различных грузов;

- посредническая деятельность в формах поручения и комиссии.

Основной функцией является производство различных видов продукции. Рассмотрим технологию их производства:

1.Маркетинговые исследования.

2.Составление планов производства, назначение ответственных, предварительное определение себестоимости.

3.Закупка сырья.

4.Производство.

5.Контроль качества.

6.Отгрузка продукции.

**6.Связи организации с внешней средой**

1.Администрация. 2.Контрольные службы

3.Партнеры 4.Конкуренты

5.Потребители

1.Администрация:

- комитет по промышленности

2.Контрольные службы:

- налоговая инспекция.

- трудовая инспекция

- пожарная охрана

- санэпидемстанция

- экологический надзор

3.Партнеры организации.

Ими являются поставщики сырья, в том числе иностранные, организации жилищно-коммунального хозяйства, которые обеспечивают организацию теплом, водой, электричеством, газом, предоставляют пользование канализацией. Поставщиками сырья являются ОАО «Невинномысский Азот», ОАО «Воронеж Синтез», ООО «Премьер Синтез» (г. Ярославль) и др. Патенты на производство организация получает от различных НИИ, чаще всего взаимодействует с «НИИ полимеров» (г. Саратов). Эти организации оказывают непосредственное влияние на ОАО «КРИЗ», так как обеспечивают его всем тем, что необходимо для выполнения функций. Прекращение поставок или изменение их стоимости непосредственно отразится на себестоимости товаров или услуг, потому надежные партнеры – одно из условий успешной деятельности организации.

4.Конкуренты

Так как ОАО «КРИЗ» производит большое количество товаров, таких как резиновые перчатки, специальные рукавицы, обувь, клей ПВА и пенополиуританы, то ей приходится конкурировать с множеством предприятий в каждой из сфер деятельности.

1).Перчатки. Большую часть российского рынка занимают иностранные фирмы (Германия, Малайзия, Китай, Таиланд). Основными конкурентами среди российских среди отечественных предприятий являются ОАО «АЗРИ» (г. Армавир) и «Латекс» (г. Волжский). Их главными конкурентными преимуществами являются более низкая себестоимость за счет применение современных технологий, возможности прямых поставок сырья, широкий ассортимент продукции. Их доля на рынке перчаток составляет соответственно 67 % и 11%.

2). Производство ПВА. Основными конкурентами являются:

- ОАО «Невинномысский Азот» (цены ниже по сравнению с ОАО «КРИЗ» на 30%);

- ОАО «АКРОН» (цены ниже на 10 %);

- ОАО «Пигмент» (цены ниже на 5%).

Основную долю себестоимости составляет винилацетат (50-60%), который поставляет ОАО «КРИЗ» его главный конкурент – ОАО «Невинномысский Азот», монополист в нашей стране. Поставки из зарубежья невозможны, так стоимость поставок будет еще выше. Учитывая рентабельность ПВА на ОАО «КРИЗ» и на предприятиях-конкурентах, нельзя рассчитывать на рост производства.

3. Производство губчатых изделий из латекса. Основными конкурентами являются АО «Завод Латекс» (г. Волжский, Волгоградская область), ЗАО «РАТИ» (Н. Новгород). Эти предприятия производили до 1999 года тот же объем продукции, что и ОАО «КРИЗ», но из-за снижения внутреннего спроса они резко сократили объемы производства. Это во многом связано с тем, что потребители перешли на полиуретан и этот рынок быстро развивается, но на нем уже есть крупные производители, себестоимость продукции ниже, чем у нашего предприятия. Это ОАО «Пластик», ГУП «ПО Рошальский химический комбинат», ЗАО «БИОФОРМ».

4. Производство обуви.

Рынок полимерно-текстильной обуви характеризуется жесткой конкуренцией, как со стороны российских производителей, так и со стороны иностранных. К числу конкурентов в настоящее относится 24 предприятия России.

5. Производство лакокрасочных изделий. Доля ОАО «КРИЗ» на рынке лакокрасочных изделий оценивается в 10%. В настоящее время удовлетворение спора потребителей происходит за счет импортной продукции, но есть возможность для завоевания рынка отечественными предприятиями. Основными конкурентами для ОАО «КРИЗ» на местном рынке являются ЗАО «Лакокраска» (г. Саратов), ОАО «Полимер» (г. Чапаевск), АО «Каустик» (г. Ярославль). На региональном – АО «Воронежсинтезкаучук», ЗАО «Лакокраска».

**7.Тип организации**

Существует много подходов к типологии организаций, среди них важное место в теории и практике управления занимает разделение организаций по взаимодействию с внешней средой на механистические и органические. ОАО «КРИЗ» по многим признакам подходит под определение механистической организации.

Во-первых, важнейшие решения на предприятии принимаются централизованно (генеральным директором), работники в этом не участвуют.

Во-вторых, ответственность и права каждого работника четко определены и не должны выходить за рамки должностных инструкций.

И, наконец, структура власти жестко иерархична, то есть имеет относительно большое количество уровней иерархии. Также ОАО «КРИЗ» имеет и другие признаки, по которым ее можно характеризовать как механистическую:

-работа в организации легко делится на отдельные операции, особенно в техническом подразделении;

-работа каждого индивида может достоверно измеряться;

-главным мотивирующим фактором является денежное вознаграждение.

**8.Департаментализация организации**

# ОАО «КРИЗ» имеет линейно-функциональный тип департаментализации. Второму уровню иерархии свойственно функциональное деление на специализированные подразделения, которые группируются вокруг какого-либо ресурса. Например, отдел управления персоналом занимается трудовыми ресурсами, бухгалтерия – финансовыми ресурсами. Линейную департаментализацию мы можем увидеть внутри технического отдела, так как он делится на достаточно обособленные участки, которые отвечают за производство определенной продукции.

Также необходимо отметить, что в структуре нашей организации нет элементов бригадной формы работы.

**9. Система управления в организации**

В ОАО «КРИЗ» большинство управленческих решений принимается на уровне генерального директора, и затем доводятся, как это показано в Приложении 1, до нижестоящих уровней управления. Решения никогда не принимаются коллективным методом, то есть в принятии решений не участвуют сотрудники организации.

Информационные потоки в организации движутся в двух направлениях: с низших уровней к высшим (например, информация о результатах работы и необходимых ресурсах) и наоборот, но нет диагональных потоков. То есть информация от одного функционального отдела не может быть получена другим, минуя генерального директора. Это замедляет обмен данными и снижает эффективность деятельности, так информация, полученная не своевременно, теряет свою ценность.

Финансовые потоки регулируются бухгалтерией, которая получает распоряжения от генерального директора и распределяются по различным отделам.

**10. Должностные обязанности сотрудников**

Так как ОАО «КРИЗ» - крупное производственное предприятие, на нем работают около 600 работников. Самая высокая должность – генеральный директор. Он организует исполнение решений Совета директоров, а также руководит текущей деятельностью. Генеральный директор заключает от имени ОАО «КРИЗ» договоры, совершает другие сделки, утверждает правила внутреннего распорядка, издает приказы, обязательные для исполнения всеми работниками, принимает решения о назначении и увольнении работников, их поощрении и дисциплинарных взысканиях.

Главный бухгалтер назначается генеральным директором и отвечает за формирование всей учетной политики организации, выбор форм и методов бухгалтерского учета, организацию документооборота, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности. Им разрабатываются порядок оформления и график движения учетных и других документов.

Коммерческий директор должен руководить изучением товарных рынков, исследованием основных факторов, формирующих динамику потребительского спроса, участвовать в разработке перспективных и текущих планов производства и реализации продукции, координировать деятельность всех функциональных подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации.

Технический директор назначается генеральным директором и отвечает непосредственно за производство продукции, разработку и введение в производство новых видов продукции, руководство контролем качества, за безопасность производства.

Начальник контрольно-строжевой службы отвечает за обеспеченье охранно-пропускной системы на проходной, сохранность имущества, обеспеченье безопасности работающих, найм сторожей и охранников.

Начальник отдела сбыта отвечает за сбор информации о состоянии рынков, предпочтениях потребителей и реализацию продукции предприятия.

Руководитель юридического отдела несет ответственность за правильность составления различных договоров (купли-продажи, поставки, аренды, поручения и т.д.), получение лицензий на осуществление различных видов деятельности, в случаях, предусмотренных законодательством. Он представляет ОАО «КРИЗ» в судах и различных инстанциях.

Руководитель транспортного отдела несет ответственность за состояние транспортного парка предприятия, своевременность доставки сырья и отгрузку продукции потребителям.

Основной массив работников непосредственно подчиняются техническому директору. Для производства множества видов продукции нужно выполнить большое количество обособленных операций, поэтому в организации профессиональный штат рабочих состоит из представителей разных профессий. Так, например, на участке по производству маканых изделий задействованы такие работники, как аппаратчик приготовления латексной смеси, аппаратчик приготовления химических растворов, изготовитель маканых изделий, сортировщик маканых изделий, дежурный электрик, дежурный слесарь. На транспортном участке задействованы водители, трактористы, аккумуляторщик, грузчик. Все рабочие должны выполнят свою работу в соответствии с техникой безопасности, обеспечивать нормальное функционирование технологического процесса.

**11. Наличие информационно-аналитических отделов**

На предприятии этим видом деятельности занимаются несколько отделов. Во-первых, бухгалтерия, которая предоставляет достоверную информацию о состоянии имущества и обязательств организации, определять финансовые результаты деятельности, анализирует эффективность использования хозяйственных средств и достигнутых результатов. Во-вторых, коммерческий отдел, который собирает и анализирует информацию, получаемую из внешней среды: о состоянии рынков, исследует основные факторы, формирующих динамику потребительского спроса на продукцию предприятия, наличии конкурентов и их преимуществ.

12. Соотношение формального и неформального руководства.

Различают формальное лидерство – когда влияние исходит от официального должностного лица, и неформальное – когда влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. Лидер выступает представителем рабочей группы в отношениях с остальной организацией или людьми за пределами организации. В большинстве случаев эти два вида лидерства переплетаются в большей или в меньшей степени.

По мнению руководящих работников ОАО «КРИЗ», во всех подразделениях формальные и неформальные лидеры совпадают, так как на эти должности назначаются компетентные личности, имеющие высшее образование и большой опыт работы по своей специальности. Обычно так происходит во многих организациях, так как назначенный свыше руководитель имеет больше возможностей для завоевания лидерских позиций.

Но руководители не знают, как соотносятся формальные и неформальные лидеры на низших уровнях управления, на участках производства. Часто бывает, что нового руководителя, хотя он имеет знания и опыт работы, не принимают, так как уже существуют люди, которые завоевали себе авторитет и к мнению которых прислушиваются. Как мы отметим ниже, на предприятии карьерный рост работников происходит очень медленно, обычно на руководящие должности назначаются люди со стороны. Мы думаем, что руководству следует выявлять неформальных лидеров и по возможности назначать их на руководящие должности, так как при совпадение формальных и неформальных лидеров управление гораздо эффективнее, решения руководителей не саботируются.

**13. Кадровая политика в организации**

Для проведения кадровой политики на заводе был создан специальный отдел управления персоналом. Он отвечает за найм, увольнение, обучение персонала. Но необходимо отметить, что генеральный директор назначается и снимается с должности Советом Директоров. И он сам принимает на работу технического, коммерческого директоров и главного бухгалтера. Остальных работников нанимает и освобождает от работы руководитель отдела кадров в соответствии с законодательством РФ. Обычно увольнения происходят из-за дисциплинарных нарушений или по собственному желанию. В последние пять лет массовых сокращений не производилось.

Для большей эффективности деятельности руководящие работники направляются на различные курсы повышения квалификации или переподготовки раз в 5 лет. Чаще других свой профессиональный уровень повышают работники бухгалтерии.

Большинство рабочих имеют неполное среднее и среднетехническое образование, и обучение происходит на рабочем месте под руководством более опытных работников. При необходимости они обучаются в ПТУ №2.

На ОАО «КРИЗ» применяются различные виды поощрений, чаще всего материальные: премии (индивидуальные и по итогам работы всего подразделения), тринадцатые зарплаты и т.д. Из нематериальных используется только фотографии на доске почета тех работников, которые показали лучший результат по итогам квартала. Мы думаем, что необходимо применять больше нематериальных стимулов, так это способствует не только росту производительности труда, но и укрепляет организационную культуру. У работников должно появиться чувство причастности к организации. Например, таким стимулом могут различные сувениры с логотипом фирмы, которыми награждаются работники, набравшие определенное количество баллов за отсутствие опозданий, прогулов, качество работы и т.д. Эти подарки нельзя назвать материальным стимулом, так как они стоять очень дешево.

Также необходимо отметить, что в организации нет возможности карьерного роста от самых низших ступеней до высших. На руководящие должности обычно приглашаются люди, уже имеющие высшее образование. Но если бы способного работника направить на обучение, постепенно повышать в должности, то в результате руководителем станет работник, который знает организацию с самого низа, ее особенности и имеет авторитет среди других работников.

**14. Тип организационной культуры**

Для диагностики организационной культуры мы выбрали инструмент оценки под названием OKAI. Он представляет собой вопросник, требующий индивидуальных ответов по шести пунктам. Этот инструмент фокусирует внимание на отражающих культуру организации стержневых признаках. Ответив на эти вопросы и проанализировав ответы, мы пришли к выводу, что ОАО «КРИЗ» соответствует иерархический тип организационной культуры, так как организация жестко структурирована и строго контролируется, действия работников определены должностными инструкциями, за пределы которых они не имеют право выходить. Тем самым, в организации нет возможности для творческой деятельности. Стиль менеджмента в организации характеризуется требованием подчинения, стабильности в отношениях. Репутация и успех организации не являются общей заботой, большинство работников просто выполняют свои обязанности, не задумываясь о результатах своей деятельности в разрезе всей организации. И организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. По нашему мнению, преобладание элементов только одного типа организационной культуры отрицательно сказывается на эффективности работы предприятия. Так как ОАО «КРИЗ» является коммерческой организацией и существует в жестких конкурентных условиях, в ее организационной культуре обязательно должны быть элементы и рыночной культуры, ориентированной на достижение результатов. Также работники должны чувствовать заботу о себе со стороны руководства, коллектив организации должен быть сплоченным, участвовать в принятии решений.

**15. Имидж организации и механизмы его поддержания**

Не существует точного определения понятия имидж. Чаще всего его характеризуют как «желаемый образ», «оценочный образ». Имидж организации складывается и существует независимо от того, занимается ли организация его созданием или не придает ему никакого значения. Мы думаем, что имидж ОАО «КРИЗ» незаслуженно обделен вниманием руководства, так как любое мнение о предприятии, совокупный образ в глазах тех, кто так или иначе связан с ним, оказывает сильное влияние на успешное функционирование организации. Особенно важно мнение потребителей. Но при нынешней рентабельности и диверцифированности продукции нет возможности производить современную, качественную продукцию, проводить рекламные кампании по её продвижению, спонсировать различные социально значимые проекты, нанять профессиональных имиджмейкеров. Поэтому нам кажется, что у организации на данный момент плохой имидж в глазах потребителей и местного населения.

**16. Методы и показатели оценки эффективности деятельности**

Деятельность считается эффективной, если получены конечные результаты, соответствующие поставленной цели и созданы условия для устойчивого развития организации. Так как ОАО «КРИЗ» является коммерческой организацией, эффективность ее деятельности оценивается по полученной прибыли (убыткам) по различным видам продукции, состоянию имущества, обязательств. Эта информация предоставляется бухгалтерией в виде баланса и бухгалтерских отчетов. Также можно проанализировать вклад каждого подразделения в результат, достигнутый всей организацией. Так, например, результативность коммерческого отдела определяется количеством реализованной продукции за какой-то период времени, отдела управления персоналом – ростом или снижением производительности труда, текучкой кадров. Необходимо также отметить, что сложно определить вклад каждого работника в общий результат. Это относительно просто в отношении рабочих, так как можно легко измерить количество произведенной продукции, ее качество, процент бракованной продукции. А в других подразделениях это сделать достаточно сложно, поэтому рабочие могут получить 2 вида премий: по индивидуальным и по групповым результатам. А, например, в коммерческом отделе – только по результатам подразделения.

Анализ финансовых результатов показывает, что убыточность завода усугубляется. Если в 2002 году реальный убыток составил 7 % от объема реализации, в 1 квартале 2003 года отрицательная рентабельность составила уже 19 %. При этом, убыток наблюдается не по всем видам продукции. Основной причиной высокой себестоимости являются большие общезаводские расходы, которые в 1 квартале 2003 года составили 24 % от объема реализации.

**Глава 2. Диагностика проблемы**

#### По итогам проведенного аудита в ОАО «КРИЗ» обнаружилось множество проблем, таких как низкое качество продукции, высокая себестоимость продукции, низкая производительность труда, плохой имидж организации, морально устаревшее оборудование, убыточность по многим видам продукции, узкий ассортимент каждого вида продукции, постепенное вытеснение организации с рынка конкурентами. Но, внимательно проанализировав эти проблемы, мы пришли к выводу, что они на самом деле только следствия проблем, главная из которых – чрезмерная диверцифицированность ассортимента в рамках одного относительно небольшого завода. В современных условиях это в принципе не позволяет эффективно конкурировать по большинству видов продукции с предприятиями, специализирующимися на производстве одного вида продукции. Кроме вышеперечисленных эта проблема также приводит к необходимости содержать огромную территорию завода и большое количество цехов, что при текущих объемах производства ведет к еще большей убыточности завода.

Необходимо отметить, что большинство предприятий-конкурентов уже осознали существование данной проблемы и провели сокращение убыточных видов производства.

При решении данной проблемы у нас есть также возможность изменить структуру управления организацией, которая является неэффективной, так как создается так называемый «эффект бутылочного горла». Он заключается в том, что практически все управленческие решения, даже оперативные принимаются, на высшем уровне. Это вызвано тем, что нет взаимодействия между подразделениями, находящимися на одном уровне. И высшему руководству приходится заниматься рутинной работой вместо стратегического управления.

Решив главную проблему, организация получит дополнительные ресурсы (финансовые, трудовые, временные) и возможность сосредоточить свое внимание на узком круге вопросов, и тем самым обновить оборудование, применить современные технологии, провести дополнительное обучение работников и увеличить производительность труда. Это очень важно в настоящее время, в преддверии вступления России в ВТО, когда обострится конкуренция с иностранными предприятиями.

**Глава 3. Инновационная идея**

Мы решили, что для сохранения своих позиций на рынке и дальнейшего развития необходимо сократить виды выпускаемой продукции. Для осуществления сокращения необходимо выбрать продукцию, производство которой убыточно и ликвидировать это производство. Этой продукцией является, в первую очередь, производство обуви, так как этот рынок является высоко конкурентным, и в нем выигрывают специализированные производители, которые имеют возможность быстро обновлять модельный ряд, имеют низкую себестоимость на единицу продукции. Во-вторых, это дисперсия ПВА, которая используется при производстве клея. ОАО «КРИЗ» не имеет никаких конкурентных преимуществ перед другими производителями ПВА, прежде всего в силу несложности технологического процесса, и проигрывает перед теми заводами, которые сами производят винилацетат (основное сырье для ПВА). В-третьих, пенополируэтан. Хотя он и широко применяется при производстве различных изделий, ОАО «КРИЗ» не имеет конкурентных преимуществ.

И сосредоточить все внимание на продуктах, по которым имеется относительно высокая прибыльность и возможность роста спроса. Таковым на ОАО «КРИЗ» является лакокрасочное производство и производство перчаток.

Расширение производства лакокрасочных материалов (ЛКМ) решено проводить в направлении развития современных материалов декоративно-строительного назначения, в частности, водоэмульсионных красок на основе виниловых и акриловых полимеров. Основанием для этого является следующее:

1.Наличие в г. Саратове сырьевой базы для производства водоэмульсионных красок. Ассортимент ЛКМ был создан заводом совместно с Саратовским НИИ полимеров.

2.Ожидается рост спроса на данную группу материалов, с постепенным вытеснением масляных и других красок в строительстве и в быту. В промышленно развитых странах потребление водоэмульсионных красок составляет 60 % общего объема потребления ЛКМ, а в строительстве достигает 80-85 %. В США в некоторых штатах законодательном порядке запрещено использование органически разбавляемых красок (в эту группу входят и масляные краски), а ЕС их применение ограничено. В настоящее время в России наблюдается ужесточение экологического законодательства, и такой поворот событий возможен и у нас. Из-за этого серьезно пострадают предприятия, которые не освоили производство экологически безопасных ЛКМ.

3.Расширении ассортимента в сторону доступных по цене, экологически безопасных ЛКМ, полностью отвечающих современным требованиям к качеству. Это особенно важно, так как Россия в декабре этого года вступает в ВТО.

4.Удачное географическое расположение завода, поскольку в Среднем и Нижнем Поволжье нет крупных специализированных производителей. Емкость рынка водоэмульсионных красок в Саратовской и соседних областях составляет около 5 тысяч тонн. Также есть возможность сбыта красок в Казахстане.

По этому направлению производства также нужно сохранить прежний объем производства красок для разметки дорожных покрытий.

По второму направлению деятельности – производству перчаток и рукавиц – перспективы можно оценить как оптимистичные, так как спрос на этот вид продукции растет. При сокращении убыточных видов продукции будут высвобождаться большие финансовые ресурсы, которые необходимо инвестировать и в это направление деятельности:

-установить новое оборудование, которое позволит снизить потребление сырья, тем самым, и себестоимость продукции;

-закупать сырье напрямую у производителей;

-увеличить ассортимент и рекламировать свою продукцию.

Для проведения сокращения видов выпускаемой продукции необходимо провести следующие мероприятия:

1.Провести оптимизацию территории и перенести цеха.

Территория завода в настоящее время занимает площадь 29.5 Га. При сокращении высвобождается около 60 % от всей территории. Затраты по строительству 1135 м забора, ворот и проходной оценивается в 827 тыс. руб. Предполагается, что экономия от сокращения земельного налога составит 286 тыс. руб. в год. Также сократятся расходы на оплату коммунальных услуг, и организация получит доход от продажи неиспользуемых производственных площадей.

2.Проведение реорганизации энергетики.

Так как появятся дополнительные финансовые ресурсы, необходимо провести замену электрооборудования на современные модели, которые превосходят ныне используемые как по экономичности, так и по эффективности. Дополнительный экономический эффект возникает из-за того, что планируемое к установке оборудование требует меньших трудозатрат на обслуживание и ремонт.

3.Продажа неиспользуемых цехов, территории, оборудования.

При оптимизации освобождается 60% территории и 40% производственных цехов, из которых при расширении лакокрасочного и перчаточных цехов будет занято соответственно 20% и 15%. Остальную территорию и здания необходимо сдать в аренду или продать. Но необходимо предусмотреть, что при благоприятном для ОАО «КРИЗ» развитии производство может расшириться, и потребуются дополнительные цеха, поэтому в долгосрочной перспективе предпочтительнее сдача в аренду.

4.Сокращение численности работающих.

В связи с сокращением производства, введением в эксплуатацию более высокотехнологичного оборудования и с целью повышения производительности труда численность рабочих необходимо снизить с 550 до 250 человек. И, таким образом, средняя заработная плата (включая отчисления) повышается с 3090 до 6000 рублей в месяц, что примерно равно средней заработной плате по химической и нефтехимической отраслям России. Планируется повысить уровень квалификации оставшихся работников путем направления их на обучение, так как им придется работать с более сложным оборудованием. Также следует отметить, что до настоящего времени использовались только материальные формы мотивации (премии). Мы думаем, что необходимо использовать больше нематериальных стимулов.

5. Изменение организационной структуры и системы управления в организации.

После сокращения производства и с учетом того, что в старой организационной структуре возникал эффект «бутылочного горла», необходимо построить новую организационную структуру. В ней будут более развиты горизонтальные и диагональные связи, и, следовательно, ход властных, финансовых, информационных потоков улучшится. Руководитель, например, отдела сбыта сможет решать оперативные задачи, связанные с техническими характеристиками продукта, непосредственно с техническим отделом, не отвлекая при этом коммерческого и технического директоров от более важных вопросов (новая структура организации помещена в приложение 2).

6. Вопросы, требующие участия правительства Саратовской области:

###### 1.Снятие мобилизационного задания, так как затруднена передача в аренду и продажа зданий и территории.

2.Передача в муниципальную собственность жилья, находящегося в собственности завода (восемь двухэтажных многоквартирных домов).

3. Передача в муниципальную собственность сетей теплоснабжения, водоснабжения, газоснабжения и канализации, находящиеся вне оптимизированной территории завода.

**Финансовый план**

Суммарные инвестиции на выполнение мероприятий по оптимизации производственного процесса и снижение себестоимости продукции составят 2261 тыс. руб. Мероприятия планируется провести в мае-августе 2006 года. Экономический эффект составит 1 583 тыс. руб. в год. Параллельно планируемое сокращение персонала даст экономию еще 24 тыс. руб. в год. Эти меры вместе с увеличением объемов производства позволят вывести завод на уровень рентабельности 4 %.

Осенью планируется начать второй этап реконструкции – строительство линии по производству водо-дисперсионных красок, который закончится весной следующего года. По завершению второго этапа планируется выйти на уровень среднемесячной рентабельности 15 % при объеме реализации 30500 руб. в месяц.

В июле-сентябре планируется провести третий этап реконструкции – монтаж и введение в эксплуатацию нового оборудования по производству перчаток, которое автоматически контролирует толщину перчаток и, следовательно, достигается 25 % экономия сырья (латекса). К середине 2008 года планируется выйти на уровень рентабельности 11 %.

При выполнении данного проекта мы можем столкнуться со следующими проблемами:

1.Невозможность продажи оборудования, зданий, территории из-за отсутствия спроса на них. Вследствие этого недостаточность финансовых ресурсов для реорганизации производства.

2.Наводнения российского рынка дешевой импортной продукцией, если Россия, вступая в ВТО, выполнит все её требования по ослаблению протекционистских мер.

3.Есть риск того, что при новой организационной структуре работники разных отделов не захотят сотрудничать, могут возникнуть конфликты между ними и это приведет к тому, что руководителям придется решать еще больше вопросов, чем раньше. Также, из-за того, что ранее все управленческие решения принимались на высшем уровне, руководители отделов не захотят взять на себя ответственность по их принятию.

При благоприятных результатах нашего проекта у организации будет больше возможностей решить множество проблем, так как будут устранена глубинная, корневая проблема. Конечно, нельзя надеяться, что они будут устранены полностью, но мы не ставили перед собой такой цели. В будущем можно составить новые проекты по улучшению отдельных элементов внутренней среды.

Предполагается, что в результате внедрения нашего проекта ОАО «КРИЗ» снизит себестоимость продукции, станет рентабельной по всем видам продукции, улучшит свой имидж, завоюет новые рынки.

**Заключение**

В данном курсовом проекте мы получили возможность применить на практике знания, полученные в результате изучения не только дисциплины «Теория организаций и организационное проектирование», но и многих других.

Проведя аудит, мы обнаружили множество проблем, связанных почти со всеми элементами внутренней среды. И сделали вывод, что при реорганизации предприятия, то есть при переводе его из государственной собственности в частную, не произошло существенных изменений, кроме изменения организационно-правовой формы. Хотя организация, чтобы приспособится к изменившимся коренным образом экономическим, политическим и другим условиям, должна была постепенно модифицироваться. Если бы предприятие задумалось об этом раньше, то у нее была возможность сохранить все свои позиции, то есть остаться одной из крупнейших предприятий в отрасли, производящей множество видов продукции.

Но так как время уже было упущено, широкая диверсифицированность продукции стала одной из основных проблем. Руководству приходилось рассредоточивать свое внимание и другие ресурсы на множество сфер. Если бы это продолжалось еще какое-то время, то убыточность росла, и ОАО «КРИЗ» неминуемо пришла к банкротству.

Приложение 1. Структура ОАО «КРИЗ» до внедрения проекта.

**Юридический отдел.**

Хозяйственный отдел.

**Отдел маркетинга.**

**Участок производства ППУ.**

**Участок производства ПВА.**

**Участок производства обуви.**

**Участок производства красок.**

**Участок производства маканых изделий.**

**Контрольно-сторожевая служба.**

**Отдел управления персоналом**

**Коммерческий директор Коммерческий директор**

**Бухгалтерия**

Технический директор.

Генеральный директор.

Приложение 2. Структура ОАО «КРИЗ» после внедрения проекта.

**Генеральный директор.**

**Бухгалтерия**

**Отдел управления персоналом**

**Контрольно-сторожевая служба.**

**Технический директор.**

**Коммерческий директор**

Хозяйственный отдел.

**Юридический отдел.**

**Отдел маркетинга**

**Участок производства красок.**

**Участок производства маканых изделий.**

**Список использованной литературы**

1.Устав открытого акционерного общества «Калининский завод резиновых изделий».

2.Программа маркетинга открытого акционерного общества «Калининский завод резиновых изделий» на 2004 г.

3.Анализ эффективности открытого акционерного общества «Калининский завод резиновых изделий» за 2004 г.

4.Должностные инструкции.

5. Акимова Т.А. Теория организаций: учеб. пособие. - М.: Юнити-Дана. 2003.

6. Виханский О.С., Наумов А.И. Основы менеджмента: учебник. - М.:Гардарика. 1996.

7.Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организаций: учебник. - Спб.: Питер. 2004.

8.Лафта Дж.К. Теория организаций: учеб. пособие. – М.: Проспект. 2003.

9.Мильнер Б.З. Теория организаций: учеб. – М.: Инфра-М.1999.

10.Фокина Т.П. Теория организаций: Курс лекций. – Саратов: Изд-во Сарат. ун-та. 2003.