Министерство образования и науки Украины

Национальный технический университет «Харьковский политехничексий институт»

Кафедра менеджмента и контролинга

**Курсовая работа**

на тему: «Определение стратегии оптимизации организационной структуры «АО Ателье Элегант»

**Содержание**

Содержание 2

Введение 3

1. Анализ хозяйственно-экономической деятельности предприятия 5

1.1 Анализ внутренней среды организации 5

1.1.1 Организационный срез 5

1.1.2 Финансовый срез 8

1.1.3 Маркетинговый срез 10

1.1.4 Производственный срез 12

1.2 Анализ влияния факторов внешней среды 14

1.2.1 Анализ факторов макросреды 14

1.2.2 Анализ факторов микросреды 17

2.1 Миссия организации 19

2.2 Цели организации 19

3. Анализ SWOT 21

3.1 Анализ сильных и слабых сторон 21

3.2 Анализ возможностей и угроз 21

3.3 Матрица SWOT 22

4. Функциональная стратегия развития 23

Заключение 25

Список использованных источников 26

Приложения 27

**Введение**

Менеджмент – это форма общественной практики людей, обеспечивающая функционирование и развитие предприятий, стоящих перед ними целей и решение необходимых задач. В нынешнее время в нашей стране складываются достаточно нестабильные условия. Они усложняют и обостряют влияние таких общемировых факторов, как усиление конкуренции, рост цен на ресурсы, изменения в технологиях и тому подобное.

В Украине рост цен на ресурсы, исходные материалы, оборудование происходит достаточно быстро. Более того, в условиях нестабильности, становится достаточно сложно налаживать постоянные связи с поставщиками. Необходимо так же принимать во внимание низкую покупательную способность украинского потребителя, что может приводить к существенному снижению прибыли или возникновению убытков.

Основной проблемой предприятия АО «Ателье «Элегант» является стабильно низкий уровень спроса на продукцию. Эта проблема обусловлена небольшим спектром услуг, предоставляемых предприятием. Результаты влияния этого фактора негативны для таких предприятий, как АО «Ателье «Элегант», так как не могут реализоваться его потенциальные возможности, при том, что прибыль от предоставляемых услуг не покрывает затрат или её оказывается недостаточно для удовлетворения потребностей предприятия, не говоря уже о выплате дивидендов.

Частное предприятие открытое акционерное общество «Ателье «Элегант» работает на рынке Харькова с 1995 года, после выхода из государственной собственности и распада производственно-бытового комплекса «Дом Быта», которое было создано в Дзержинском районе города Харькова в 1975 году. Производственные мощности предприятия расположены на территории здания этого комплекса того же года постройки и требуют ремонта. В то же время, На предприятие в 90-х годах было поставлено технологическое оборудование ведущих стран Европы. Это позволило улучшить качество, повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции и обогатить ассортимент.

Основной вид деятельности предприятия - производство товаров народного потребления. АО «Ателье «Элегант» оказывает также услуги по пошиву одежды для частных предприятий Харькова, а так же иностранным фирмам. Предприятие поддерживает тесные связи с фирмами стран Западной Европы такими как «Саннета» (Германия), «Кволл» (Англия). В то же время, предприятие не занимается пошивом под заказы от частных лиц. Кроме того производится исключительно оптовая торговля, а так же – внешняя торговля своей продукцией. Численность работающих на предприятии составляет 154 человека.

**Основной целью курсового проекта является**: разработка стратегии оптимизации организационной структуры, которая бы позволила наиболее эффективно управлять всеми видами внутренних ресурсов АО «Ателье «Элегант», а именно производственными площадями и персоналом, оптимизировать их эффективность на всех уровнях производства на этом предприятии.

# 1. Анализ хозяйственно-экономической деятельности предприятия

## 1.1 Анализ внутренней среды организации

Внутренняя среда организации – это фактор, который составляет часть общей среды и включает совокупность средств производства, персонал, производственные и информационные процессы, взаимоотношения в коллективе. Поэтому, в курсовом проекте внутренняя среда анализируется в направлениях производства, организационной структуры, финансов и маркетинга. Учитывая поставленные в проекте цели, более детально будет рассмотрен организационный срез.

### 1.1.1 Организационный срез

Организационная структура предприятия включает в себя коммуникационные процессы, распределение прав и ответственности, иерархию подчинения, структуру подразделений предприятия. от эффективности её работы зависит прибыльность и смысл существования предприятия. Организационная структура предприятия АО «Ателье «Элегант» представлена в виде схемы в Приложении А.

Производственный процесс на фабрике распределяется на циклы, общие для предприятий швейной отрасли промышленности. Можно перечислить основные звенья системы организации производства на предприятии АО «Ателье «Элегант».

Производство предприятия делится на основное и вспомогательное. Цех здесь – название условное, предполагающее наличие одного помещения, предназначенного для конкретного процесса. Основное производство включает:

1. подготовительно раскройный цех;
2. швейный цех;
3. цех влажно-тепловой обработки.

К вспомогательному производству относятся:

1. транспортный участок;
2. отдел главного механика и энергетика;
3. слесарные мастерские;
4. ОТК;

Планово-экономический отдел под руководством главного экономиста осуществляет следующее:

* 1. Разработка
     1. проектов текущих и перспективных планов по основным технико-экономическим показателям;
     2. финансовых планов;
     3. проектов новых оптовых на продукцию;
     4. плановой потребности в производственных материалах и полуфабрикатах на производственную программу;
     5. калькуляций по статьям затрат.
  2. Составление
     1. годового отчета по соответствующим статистическим формам;
     2. оперативных отчетов и справок по предприятиям и цехам.

Бухгалтерия выполняет следующие функции:

* 1. Обеспечение:
     1. правильного и своевременного бухгалтерского учета и отчетности с использованием средств механизации учетно-вычислительных работ;
     2. учета поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств.
  2. Проведение инвентаризации денежных средств, товарно-материальных ценностей, основных фондов.
  3. Начисление зарплаты рабочим и служащим.

В соответствии с квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих определяются должностные инструкции руководителей, специалистов и служащих.

В обязанности главного экономиста входит осуществлять организацию и совершенствование экономической деятельности предприятия, направленной на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности производства, качество выпускаемой продукции, снижение ее себестоимости, обеспечение правильных соотношений темпов роста производительности труда и зарплаты, достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых средств. Главный экономист обязан руководить и координировать деятельность всех подразделений предприятия по составлению планов экономического и социального развития в соответствии с контрольными цифрами, утвержденные вышестоящей организацией, и заключенными хозяйственными договорами, разработки финансовых планов с необходимыми обоснованиями и расчетами, а также организационно-технических мероприятий по совершенствованию хозяйственного механизма, экономической работы, выявлению и использованию резервов производства. Руководитель должен проводить работу по совершенствованию планирования экономических показателей деятельности предприятия, по созданию и улучшению нормативной базы планирования, норм расхода товарно-материальных ценностей, оборотных средств и использования производственных мощностей; принимать участие в работе по совершенствованию организации труда; организовать разработку методических материалов по технико-экономическому планированию работы подразделений предприятия, расчету экономической эффективности капитальных вложений и др. Главный экономист также должен руководить структурными подразделениями, выполняющими экономическую работу и т.д.

На АО «Ателье «Элегант» используется поточная организация производства, как и на большинстве предприятий легкой промышленности. Поточная организация производства - это такая форма организации производства, при которой операции выполняются в определенной последовательности, заранее установленной; имеют равновеликие задания по выпуску предметов труда за один и тот же период и выполняются одновременно. На предприятии применяется поток со свободным темпом - агрегатно-групповой. Эта система организации потоков характеризуется повышенной сменяемостью ассортимента продукции, применением агрегированного оборудования. Смена моделей в агрегатно-групповом потоке не влечет за собой перестройку рабочих мест, а ограничивается сменой приспособлений, перемещением одного или нескольких исполнителей с одного рабочего места на другое.

Несмотря на кажущуюся привлекательность организационной структуры ателье, она требует изменений. Со времён разгосударствления предприятия не было уволено ни одного человека. В то же время, и структура предприятия осталась той же. Многие подразделения работают неэффективно, неэффективно используются производственные площади.

### 1.1.2 Финансовый срез

Эффективное использование денежных средств и снижение затрат на производство – залог финансовой устойчивости предприятия и успешной реализации любой, выбираемой им стратегии.

Затруднения в работе предприятия АО «Ателье «Элегант» связаны с отсутствием финансовой возможности противостоять таким факторам, как неплатёжеспособность потребителя, рост производственных затрат, а так же усиление налогового давления. При этом предприятие придерживается принципа осуществления финансово-хозяйственной деятельности согласно собственному бюджету, не полагаясь на систему кредитования.

Существующая на предприятии ситуация характеризуется несколькими показателями, представленными в таблице 1.

Таблица 1. Основные финансовые показатели АО «Ателье «Элегант» за 2005 год, в грн.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Общая выручка** | **Сумма, грн** | **Балансовая прибыль** | **Сумма, грн** |
| I полугодие  II полугодие | 17 402,53  15 510,12 | I полугодие  II полугодие | 4 005,88  1 020,59 |
| **Стоимость производственных фондов** |  | **Расходы на сотрудников** |  |
| I полугодие  II полугодие | 69 157,47  66 225,39 | I полугодие  II полугодие | 7 198,55  859,59 |
| Общая численность 154 человек  Фонд оплаты труда 91 800 грн. | | | |

Основной показатель, который характеризует финансовую устойчивость предприятия, определяется отношением собственного капитала к общей сумме пассива предприятия. Для организации предприятия АО «Ателье «Элегант», этот показатель составит:

k фу = С к / Σ п

k фу = 70204,66 / 84147,75 = 0,83

Это достаточно неплохой результат, который подтверждает наличие финансовых проблем, но свидетельствует о их незначительности. При закреплении сложившейся ситуации в экономике Украины и в налоговой политике, предприятие подвергнется опасности потерять финансовую стабильность и терпеть убытки.

Наблюдается отрицательная динамика прибыли предприятия, а так же стоимости производственных фондов. По состоянию на начало года они составляли примерно 70 тыс. грн., а к концу года всего 6,6 тыс. грн. Это обусловлено теми же причинами, что и предыдущий показатель. Значение необоротных активов по сравнению с прошлым годом также снизилось, при этом договоров о покупке необоротных активов предприятие на будущие периоды не заключало.

Положительным моментом для предприятия АО «Ателье «Элегант» является отсутствие дебиторской задолженности. К тому же в 2006 году ателье планирует расширять сферу сотрудничества с иностранными фирмами, а так же открывать новые отделы. Это обеспечит стабильность притока денежных средств.

Подводя итоги анализа финансовой деятельности предприятия АО «Ателье «Элегант», можно сказать, что есть возможности стабилизировать его финансовое положение, и при эффективном управлении затратами можно достичь полной стабильности. Меры, которые для этого необходимо принять войдут в общую стратегию предприятия.

### 1.1.3 Маркетинговый срез

***Ценообразование***. Если ценообразовательная политика предприятия проведена с учётом всех значимых факторов, влияющих на цену, учётом потребностей самого предприятия и его целей, то это может стать одним из реальных решений его основных проблем.

Ценообразование на предприятии АО «Ателье «Элегант» проводится исходя из затрат на материалы, оплату труда и т. п. Она представлена в Таблице 2 а так же на схеме в Приложении Б.

Таблица 1. Ценообразование

|  |  |
| --- | --- |
| Статья | Сумма (2005 г.), грн. |
| Итого стоимость материалов | 21 791.61 |
| Зарплата основная | 1 245,00 |
| Зарплата дополнительная | 113,00 |
| Начисление на зарплату | 557,02 |
| Амортизация | 6 472,09 |
| Разные расходы | 8 387,16 |
| Итого фабричная себестоимость | 30 179,00 |
| Внепроизводственные расходы | 2 113,23 |
| Итого полная себестоимость | 32 292,35 |
| Прибыль | 9 688,00 |
| Оптовая цена | 41 980,00 |
| НДС | 9 026,15 |
| Свободная отпускная цена | 51 006,61 |

Если сравнить эти показатели с такими же за прошлый год, то видно, что затраты по большинству статей значительно выросли за год. Поэтому можно сказать, что рост прибыли по сравнению с 2004-м годом имеет чисто инфляционный характер

Планируется удерживать цену реализации только для отечественного потребителя за счёт снижения амортизационных отчислений, побочных расходов, заключением более благоприятных договоров с клиентами. Для иностранных заказчиков, договор с которыми истекает в этом году, работа будет продолжена, но уже на новых, более выгодных условиях.

***Рекламная политика***. В сложившихся в стране условиях предприятию необходимо проводить политику продвижения товара на рынок, направленную на увеличение объёмов продаж для максимального покрытия затрат. Именно с этой целью АО «Ателье «Элегант» будет стараться удержать долю экспорта в своих доходах.

Предприятие использует при реализации продукции следующие виды рекламы:

* целенаправленная рассылка рекламных проспектов потенциальным потребителям;
* размещение рекламы в специальных отраслевых изданиях таких, как журналы мод;
* размещение рекламы в сети Интернет;
* участие в выставках текстильной продукции и одежды в Украине.

Рекламная кампания – одна из важных составляющих стратегии организации. Для АО «Ателье «Элегант» она может значительно увеличить объём продаж, так как ателье известно только в Дзержинском районе Харькова, в то время как в других районах города и области о нём не знает практически никто.

***Рынки сбыта***. На данный момент для ателье существует два основных направления сбыта продукции:

* европейские фирмы-партнёры;
* харьковские частные предприятия, работающие в сегменте недорогой одежды.

Реализацией продукции предприятия АО «Ателье «Элегант» занимается существующий в структуре организации отдел снабжения и сбыта. Из-за большого количества возложенных на этот отдел обязанностей и незначительного количества полномочий его руководства, он работает неэффективно. В дальнейшем планируется реорганизовать этот отдел, и создать на его базе, с привлечением 6 человек из упраздненного административно-хозяйственного отдела, отдел оптовой и отдел розничной торговли. Первый будет заниматься работой с крупными и заграничными клиентами, второй – розничной торговлей изделиями, пошитыми под заказ и серийными изделиями предприятия.

В подтверждение необходимости реорганизации предприятия говорит и показатель административных расходов по ателье.

К админ = N з / Σ прод

К админ = 730 / 42257,61 = 0,0204

Величина этого показателя свидетельствует о наличии значительных административных затрат и ещё раз подтверждает правильность определения проблемы и избрания стратегии оптимизации организационной структуры.

В заключение можно сказать, что существует множество путей повышения эффективности маркетинговой деятельности, в качестве одного из которых был избран вариант реорганизации маркетингового подразделения организации АО «Ателье «Элегант».

### 1.1.4 Производственный срез

Все производственные мощности предприятия находятся в Харькове, в одном из районов с наиболее развитой инфраструктурой и транспортным сообщением, на площадях трёх этажей бывшего дома быта недалеко от спального жилого массива.

Ассортимент швейных изделий «Ателье «Элегант» включает:

1. женские, детские сорочки, халаты;
2. блузы и юбки женские;
3. брюки, блейзеры, жакеты женские;
4. куртки детские и мужские;
5. плащи женские;
6. шорты;
7. комбинезоны женские;
8. одежда из джинсовой ткани: брюки, куртки, юбки и др.

Эффективность работы производственного предприятия обеспечивается эффективностью не только технологии самого изделия, но и проходимого им производственного цикла. В 90-х годах было поставлено технологическое оборудование ведущих стран Европы, в частности:

* настилочный комплекс “Камет-Автоматик” завода “Бульмер”;
* универсальные швейные машины фирмы “Pfaff”;
* крае- и стачивающеобметочные машины фирмы “Джуки”;
* пуговичные полуавтоматы фирмы “Pfaff”;
* утюги, паровой тоннель фирмы “Суссман-Электроматик”;
* дублирующие прессы;
* петельные полуавтоматы фирмы “Pfaff”;
* введена транспортная система “Орнель”(Швеция);

Это позволило улучшить качество, повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции и обогатить ассортимент. Мощности предприятия так же предусматривают возможность хранения готовой продукции на складе, где так же хранится фурнитура. В тоже время этот склад, занимающий всё подвальное помещение под зданием, чаще всего заполнен лишь на 35-40%. Поэтому лишние площади будут переданы производственному отделу для организации цеха по ремонту одежды и других целей.

Рабочее время рабочих и служащих устанавливается в соответствии с нормами законодательства, действующими на территории России. Нормальная продолжительность рабочего времени работников не может превышать 40 часов в неделю.

Показатель годового экономического эффекта, для предприятия АО «Ателье «Элегант» если известен показатель выручки от реализации продукции – 51 006,61 грн., себестоимость годового выпуска – 32 292,35 грн., а общая сумма налогов и выплат – 9 026,15 грн.

Э *и* = Р – С *п* – Н *п*

Э *и* = 51 006,61 – 32 292,35 – 9 026,15 = 9688,11

Положительный экономический эффект производителя свидетельствует о высоком потенциале предприятия и высокой производительной эффективности. В тоже время, сумма налогов и выплат составляет почти одну пятую дохода. Это подтверждает факт налогового давления на предприятие, что является одной из его основных проблем.

Итак, основные проблемы предприятия АО «Ателье «Элегант» – это рост себестоимости производства и неэффективность использования производственных площадей, что видно и из производственного среза предприятия.

# 1.2 Анализ влияния факторов внешней среды

Внешняя среда организации – часть общей среды, включающая экономические, политико-правовые, научно-технические, демографические и культурные сегменты, образующие макросреду, и микросреду организации, которая включает поставщиков, посредников, клиентов и конкурентов организации. Макросреда влияет на организацию косвенно, опосредованно, в то время как микросреда оказывает на организацию непосредственное влияние. Организация обращается к внешней среде, для получения информации и ресурсов, которые она преобразует в продукцию или услуги. Они же, в свою очередь, снова поступают во внешнюю среду.

## 1.2.1 Анализ факторов макросреды

***Экономическая среда***. 2005 год принёс с собой ряд политических и экономических изменений, в результате чего, ситуация в экономике Украины стала не стабильна, появились отрицательные тенденции. По данным Госкомстата за 2005 год в стране наблюдается спад производства, существенное снижение темпов роста валового внутреннего продукта, усиливается инфляция, растёт безработица.

Результаты произошедших изменений и являются основными причинами затруднений АО «Ателье «Элегант». В результате действия этих факторов уменьшается покупательная способность украинских потребителей, что делает поставки продукции на внутренний рынок малоприбыльными. Более того, нет никаких попыток со стороны власти воспрепятствовать этим пагубным тенденциям.

Резкие изменения курса национальной валюты и обменных курсов иностранных валют усложняют и вызывают материальные потери как при экспорте товаров за рубеж, так и при работе с местными клиентами.

Расходы предприятия на приобретение фурнитуры и материалов растут с увеличением темпов инфляции в стране.

***Политико-правовая среда***. Налоговое законодательство влияет на деятельность организации исключительно отрицательно: выплачиваемая сумма налогов, отчислений и выплат минимизирует прибыль предприятия до уровня, когда производство находится на грани рентабельности.

АО «Ателье «Элегант» не является монополистом в своей отрасли, следовательно антимонопольное законодательство на предприятие не распространяется.

Производство на предприятии проходит с выполнением всех законодательно закреплённых экологических норм, заботясь о здоровье харьковчан и своих сотрудников. Организация так же выплачивает компенсацию за загрязнение окружающей среды в размере 0,85 тыс. грн. ежегодно.

Форма собственности ателье – частное предприятие – закреплена с 1995 года, по этому поводу имеются все необходимые документы. Предприятие сотрудничает с иностранными фирмами уже давно, и для этого уже выработан ряд схем, удовлетворяющий и обе стороны двухсторонних отношений, и существующему законодательству.

Положение организации АО «Ателье «Элегант» можно назвать неопределённым, так как полностью приспособиться к новым условиям ввиду произошедших политических изменений, при этом в ближайшей перспективе – парламентские выборы.. Это влияет на ценовую политику предприятий, поставляющих ателье материалы и фурнитуру, и косвенно – на АО «Ателье «Элегант».

***Научно-техническая среда***. Предприятие АО «Ателье «Элегант» может испытывать влияние научно-технической среды в следующих трёх направлениях:

1. Изменения в моде, которые происходят практически каждый сезон, а так же изменения во вкусах основных потребителей продукции;
2. Изменения в технологиях производства текстильной продукции, совершенствование материально-технической базы производства;
3. Разработка принципиально новых моделей одежды, совершенствование или создание новых тканей, фурнитуры, технологий пошива.

Выше перечислены в основном неценовые факторы, определяемые лишь сознанием людей и общества в целом.

В следующем году в производственный план включена разработка и освоение производства новых изделий. Планируется открытие отдела по пошиву одежды под заказы от населения, что поможет быстрее получать информацию об изменениях в этих факторах.

Продукция АО «Ателье «Элегант» является достаточно конкурентоспособной благодаря использованию технологий, предоставляемых западноевропейскими партнёрами.

***Демографическая среда***. Данная среда до сих пор исследовалась организацией в недостаточном объёме, так как не было прямого контакта с потребителем, предприятие выполняло чётко очерченные во всех областях заказы. В дальнейшем же этим вопросом организация займётся более детально, так как планируется наладка работы с частными лицами.

***Культурная среда***. Руководство ателье, несмотря на небольшие размеры всего предприятия придаёт большое значение его корпоративной культуре, что способствует как положительной атмосфере на производстве, так и повышению производительности труда, эффективности производства.

## 1.2.2 Анализ факторов микросреды

***Поставщики организации***. Для осуществления производства в избранной предприятием сфере предполагает постоянное снабжение его необходимыми ресурсами. Для этого в ателье существовал отдел снабжения и сбыта, который работал недостаточно эффективно из-за перегруженности функциями. Для устранения этого негативного момента планируется выделение отдельного отдела снабжения, который будет напрямую работать с поставщиками организации.

Для производства под заказы иностранных партнёров используется как правило материалы заказчика. Так же и харьковские частные предприятия по желанию могут предоставлять свои необходимые материалы для выполнения их заказов. Это отчасти решает проблему поставок сырья.

В любом другом случае используются материалы, предлагаемые заказчиком, которые закупаются на оптовых складах, где они есть и где их покупка наиболее выгодна.

Заказчик имеет право выбора тканей и фурнитуры из запасов, хранящихся на складе или покупки тканей украинского производства и производства других стран.

***Посредники организации***. Реализацией текстильной продукции занимается отдел сбыта предприятия. Фактически, до сих пор, ателье работало исключительно с посредниками, так как продавало свою продукцию иностранным и местным реализаторам одежды.

От такой однобокой стратегии планируется отойти, для чего будет создан как отдельное подразделение, отдел розничной торговли.

***Клиенты организации***. Основная доля продукции АО «Ателье «Элегант» экспортируется в Германию и Великобританию. Доли этих потребителей составляют соответственно 9,4% и 6,8% от общего объёма продаваемой продукции. Доля Харьковских покупателей в объёме продаж составляет 83,8% (Приложение В). В страны СНГ продукция не поставляется.

Количество экспортируемой продукции не слишком велико, хотя качественная составляющая экспорта достаточно велика и приносит хорошую прибыль.

Планируема реорганизация производства и сбыта продукции предполагает и увеличение клиентурной базы, что, в свою очередь существенно увеличит прибыль

***Конкуренты организации***. Основными конкурентами предприятия в наименьшем из занимаемых сегментов рынка, являются мелкие и средние производители одежды, которые в основном занимаются розничной торговлей одеждой и ателье по пошиву и ремонту одежды для частных лиц. Их влияние на предприятие практически не ощущалось до сих пор, так как ателье не работало в сегменте розничной торговли. В дальнейшем их влияние усилится, так как предприятие станет активно завоёвывать сегмент рынка розничных покупателей.

Наиболее сильное влияние на предприятие может оказывать такой мощный конкурент АО «Ателье «Элегант», как «Швейная фабрика имени Тинякова».хотя сфер соприкосновения интересов с этим предприятием достаточно немного.

Слабое влияние конкурентов по отрасли облегчает дальнейшее стратегическое планирование. Данное время производство одежды в Украине стоит на пути развития.

**2.** **Миссия и цели организации**

## 

## 2.1 Миссия организации

Вся деятельность АО «Ателье «Элегант», как и любого предприятия производиться с конкретными целями, его существование имеет определйнное предназначение, выражаемое его миссией:

* Предназначением организации АО «Ателье «Элегант» на рынке одежды состоит в снабжении зарубежного и украинского потребителя качественной продукцией, произведенной в Украине, отвечающей всем международным стандартам и всем пожеланиям самого потребителя. Для ателье неизменно действует принцип «покупатель всегда прав».
* Продукция предприятия – не только товар. Это ещё и продукт творческой деятельности его сотрудников, способствующий их самовыражению.
* Высокий технологический, эстетический и творческий уровень продукции и производственного цикла является залогом успешного развития предприятия и примером для развития предприятий отрасли в городе и в стране;
* Главной ценностью для предприятия является жизнь человека. Её сбережение стало одним из главных принципов на производстве, а её улучшение – при реализации продукции предприятия.

Такая миссия организации открывает предприятию неограниченное поле деятельности. В достижение этой миссии предприятие будет добиваться конкретных целей.

## 

## 2.2 Цели организации

Основной целью швейного предприятия АО «Ателье «Элегант», как и любой организации является получение прибыли. При данных обстоятельствах для её осуществления, необходимо достичь выполнения следующих целей:

* Повышение эффективности работы каждого подразделения и человека за счёт реорганизации;
* Минимизация затрат организации за счёт экономии средств, где это возможно;
* Проведение эффективной рекламной кампании, направленной на привлечение новых потребителей и посредников;
* Поддержание положительного имиджа организации для создания общественного мнения;
* Оптимизация работы всех структурных подразделений предприятия как единого целого.

# 3. Анализ SWOT

## 

## 3.1 Анализ сильных и слабых сторон

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Наличие опыта работы на рынке в разных условиях. 2. Высокий производственный потенциал и широкие возможности предприятия. 3. Удобное расположение производства возле транспортных артерий, в центре крупнейшего областного центра Украины. 4. Высокая конкурентоспособность продукции. 5. Наличие гибкого ассортимента разноплановой продукции, который можно подстраивать под конкретного потребителя. 6. Работа с иностранными клиентами и поставщиками; 7. Наилучшие высокоэффективные технологии производства; 8. Наличие всех необходимых для полного цикла производства подразделений; 9. Наличие производственных площадей. | 1. Отсутствие внутренней бытовой инфраструктуры предприятия; 2. Низкая платёжеспособность украинских потребителей; 3. Низкая квалификация части производственного персонала; 4. Малая известность предприятия в Харькове; 5. Дефицит средств для закупки материалов; 6. Малоэффективная экономически необоснованная организационная структура предприятия; |

## 

## 3.2 Анализ возможностей и угроз

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Возможность реорганизации производства за счёт существующих трудовых ресурсов, а так же производственных мощностей; 2. Возможность реорганизации использования собственных производственных площадей, с целью более эффективного их использования; 3. Конкурентоспособная и высококачественная продукция привлечёт основную массу клиентов; 4. Отсутствие сильных конкурентов в занимаемом сегменте рынка; 5. Возможность перестройки организационной структуры предприятия; 6. Широкие возможности варьирования технологиями и моделями для более полного удовлетворения потребителя; 7. Возможность экономии на административных расходах за счёт реорганизации; | 1. Рост расходов на покупные материалы и фурнитуру; 2. Сильное налоговое давление на предприятие; 3. Инфляционный характер роста прибыли; 4. Зависимость предприятия от сезонных заказов; 5. Нестабильность обменных курсов валют может привести к потере прибыли от экспорта; 6. Всеобщая экономическая нестабильность и неопределённость на предприятии. |

## 3.3 Матрица SWOT

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности** | **Угрозы** |
| **Сильные стороны** | Наличие опыта работы на рынке подсказывает необходимость разработки стратегии и методов существенной реорганизации производства и перераспределения производственных площадей предприятия для повышения эффективности его работы и повышения прибыли.  Конкурентоспособность продукции даёт возможность удерживать определённую большую часть доли рынка. Завоевание доли рынка розничных покупателей может пройти достаточно успешно благодаря высокому уровню технологий. Существует удобная возможность оперировать существующими ресурсами предприятия для наиболее полного удовлетворения потребностей клиента. | Рост цен на покупаемые материалы, при продолжении негативных тенденций в экономике может минимизировать прибыль организации, при чём станет невозможной экономия.  Нехватка резервных фондов отрицательно влияет на возможности реорганизации производства.  Прибыль от экспорта может быть существенно снижена за счёт неблагоприятного изменения обменного курса гривны и иностранных валют, а так же новых экономических «встрясок». |
| Слабые стороны | Нехватка финансовых ресурсов ограничивает возможности реорганизации производства.  Отсутствие отдела по розничным продажам и продаж как таковых существенно ограничивает прибыль предприятия. Так же сдерживает продвижение товаров АО «Ателье «Элегант» принцип, запрещающий принимать мелкие и крупные заказы от частных лиц. | Непосильное налоговое давление на предприятие может негативно повлиять на его благосостояние при сохранении таких тенденций. Это опасно для существования и выживания предприятия в целом.  Дальнейший рост инфляции, а главное – цен на материалы, может вызвать нехватку средств на реализацию всех запланированных мероприятий по реорганизации организационной структуры, запланированную рекламную кампанию, расширение производства и ассортимента услуг предприятия. |

# 4. Функциональная стратегия развития

Главная цель АО «Ателье «Элегант» – увеличение прибыли. Стратегия, позволяющая реализовать эту цель может выть представлена в виде следующих основных положений:

1. Прежде всего, планируется провести полное переустройство организационной структуры организации. Это планируется сделать за счёт упразднения неэффективных подразделений и создания новых – для реализации всех потенциальных возможностей. Производство будет так же расширено – введен отдел по ремонту одежды. Полностью новая предлагаемая организационная структура предприятия, которая будет дорабатываться и вступит в силу во втором квартале 2006 года, представлена в Приложении Б.
2. Создание новых организационных подразделений на предприятии, равно как и повышение эффективности работы существующих, требует, прежде всего, повышения эффективности работы всего задействованного в работе персонала. Весь трудовой коллектив предприятия должен будет пройти курсы повышения квалификации. Для этого всех работающих поделят на пять групп, которые будут обучаться на одномесячных вечерних курсах без отрыва от основного места работы последовательно, одна за другой, сообразно своим специализациям
3. Экономия денежных средств на всех уровнях организации предприятия начиная со вступлению в силу бюджета организации на следующий год.
4. Проведение рекламной кампании, направленной на конкретного потребителя и на потенциальных посредников, с целью оповещения потребителя о положительных изменениях в работе организации.
5. Для устранения проблемы налогового давления и противодействия местных администраций, руководство предприятия будет обращаться в разные инстанции, в том числе к депутатам городского и областного советов об уменьшении налогового давления. Так же предусмотрена подача заявления на организацию на предприятии льготного налогообложения. С учётом предполагаемой волокиты действия по мероприятию растянутся не менее чем на два года. Любое уменьшение налогового давления поможет существенно увеличить прибыль. А открытие линии льготного налогообложения позволит сэкономить более 25% нынешних общих затрат.

Схематично это показано в таблице в Приложении Г.

**Заключение**

Курсовой проект включил в себя всестороннее рассмотрение деятельности харьковского текстильного предприятия Акционерного общества «Ателье «Элегант». Была проанализирована организационная, финансовая, маркетинговая и производственная деятельность ателье. Были рассчитаны основные показатели производства по всем срезам. Проведен сравнительный анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз предприятия, в результате чего была скомпонована матрица SWOT.

В качестве предполагаемого способа решения поставленных задач, была сформулирована стратегия организации, выраженная в последовательных мероприятиях, выполнение которых обеспечит эффективное организационную деятельность предприятия, гарантирующую стабильность и процветание.

АО «Ателье «Элегант» – это довольно-таки развитое, перспективное предприятие, имеющее большой потенциал развития. Откорректировав и направив его деятельность в нужное русло, можно реального увеличения прибыли.

# 

# 

# Список использованных источников

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Учебное пособие: пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1989.
2. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации. – М.: Приор, 2000
3. Васильев Ю.П. Управление развитием производства (опыт США). – М.: Знание, 1989
4. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент – М.: Приор, 1998
5. Менеджмент (конспект лекций). – М.: Проир-издат, 2004, 160 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992
7. Тренев Н.Н. Структура предприятия: диагностика и управление. М.: Приор, 2000
8. Управление организацией. Учебник под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Соломатиной Н.А., – М.: ИНФА-М, 2001, 411 с.
9. Уоермен Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании: пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1998
10. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ. – 1997
11. Финансовый отчёт о деятельности ОАО «Швейная фабрика им. Тинякова» от 05.10.2005, www.tribuna.net.ua

## Приложение А



**Приложение Б**



**Приложение В**



**Приложение Г**

Мероприятия для осуществления стратегии

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Меры** | **2006 год** | | | | **2007 – 2010 гг.** |
| **I** | **II** | **III** | **IV** |
| **1) Проведение реорганизации предприятия** |  |  |  |  |  |
| **2) Повышение квалификации персонала** |  |  |  |  |  |
| **3) Открытие отдела по ремонту одежды** |  |  |  |  |  |
| **4) Проведение экономной политики затрат** |  |  |  |  |  |
| **5) Обращения по поводу положения с налогами** |  |  |  |  |  |
| **6) Проведение рекламной кампании** |  |  |  |  |  |