МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ “ХПИ”

Кафедра менеджмента и налогообложения

Курсовой проект по менеджменту

На тему:

**Определение стратегии оптимизации организационной структуры предприятия на примере ОАО “Краснолучский машиностроительный завод”**

Выполнил:

Студент гр.ЭК 54В

Скляренко Е. О.

ХАРЬКОВ-2004

**Содержание**

Введение

1. Анализ внутренней среды ОАО "КМЗ"

1.1 Краткая история завода

1.2 Миссия и цели организации

1.3 Организационный срез

1.4 Производственный срез

1.5 Кадровый срез

1.6 Маркетинговый срез

1.7 Финансовый срез

1.8 Организационная культура

2. Анализ влияния факторов внешней среды организации

2.1 Влияния факторов макросреды

2.2 Влияния факторов микросреды

3. Анализ сильных и слабых сторон организации

4. Функциональные стратегии организации

Заключение

**Введение**

Темой курсового проекта была избрана тема «Определение стратегии оптимизации организационной структуры предприятия» поскольку только при оптимальной организационной структуре может обеспечиваться реализация стратегии и эффективно решаться задачи организации. И задача менеджеров в этом случае состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а так же воздействующим на нее внутренним и внешним факторам.

В действующих организациях к процессу изменения организационной структуры относятся как к реорганизации, т.к. этот процесс, как и все функции организации, бесконечен. В настоящее время успешно функционирующие организации регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур и улучшают их так, как этого требуют внешние условия. А «лучшей» структурой является такая структура, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Данная тема актуальна для выбранной организации, т.к. рассматриваемое предприятие ОАО «Краснолучский машиностроительный завод» только недавно организовано путем преобразования государственного предприятия «Ордена Трудового Красного знамени Краснолучский машиностроительный завод,» в котором существовала проблема соответствия организационной структуры управления целям и задачам организации, а так же внутренним и внешним факторам, которые влияют на нее. Эта проблема осталась и в открытом акционерном обществе.

Для написания курсового проекта была избрана организация ОАО «Краснолучский машиностроительный завод», чтобы на ее примере исследовать функциональную организационную структуру предприятия, а так же предложить пути оптимизации организационной структуры.

1. **Анализ внутренней среды организации**

**1.1 Краткая историческая справка**

Образование завода началось со строительства Краснолучских центральных электромеханических мастерских в 1929 году на основании Постановления Совнаркома СССР. Это было вызвано необходимостью производства горной техники для действующих, реконструируемых и строящихся угольных шахт Донбасса. 6 ноября І93І года Краснолучские электромеханические мастерские были преобразованы в рудоремонтный завод.

В предвоенные годы завод осуществлял ремонт горного оборудования, изготовлял шахтные клети, детали копров, дробилки, грохоты, запасные части для врубовых машин, электровозов, пластинчатых и ленточных конвейеров, освоил производство горнорежущего инструмента, элеваторов, шахтных насосов, ручных лебедок. В 1946 году было начато производство горнорежущего инструмента, ленточных конвейеров, а в 70-х годах и рештаков для скребковых конвейеров, которые стали основной продукцией завода и реек для бесцепной системы подачи угольных комбайнов. Завод вошел в число ведущих предприятий СССР по производству горнорежущего оборудования.

28.26.2002 по приказу Министерства угольной промышленности Украины завод был преобразован в открытое акционерное общество "Краснолучский машиностроительный завод", который является одним из основных машиностроительных предприятий Украины по производству горношахтного оборудования. Начиная с 2003 года предприятие является самостоятельным хозяйственным субъектом и не принадлежит к сфере управления Минтопэнерго Украины, которое является правопреемником Министерства угольной промышленности Украины. Открытое акционерное общество имеет собственный баланс, расчетные, валютные и другие счета в отделениях банков, товарный знак, печать со своим названием и штампами. Филиалов и сети розничной торговли предприятие не имеет.

Общая площадь предприятия - 31,1 га. Форма собственности предприятия - коллективная. Открытое акционерное общество "Краснолучский машиностроительный завод" В государственной собственности находится 50% + I акция предприятия.

Персонал предприятия состоит из высококвалифицированых специалистов.

Среднесписочная численность работников за 2003 год составила 1716 человек.

**1.2 Миссия и цели организации**

**Миссия организации**

Миссия – это общая цель предприятия, выражающая причину его существования.

Миссией ОАО "Краснолучский машиностроительный завод" является обеспечение угледобывающей промышленности высококачественным горно-шахтным оборудованием, и создания новых видов продукции в соответствии с требованиями заказчиков путем модернизации старых и использования новых технологий производства, а так же проведение собственных разработок по усовершенствованию конструкций серийного выпуска горно-шахтного оборудования.

**Цели организации**

* Получение стабильной прибыли
* Организация эффективного производственного процесса
* Разработка и осуществление мер по обеспечению экономности производства.
* Обеспечение эффективного использования финансовых средств, предусмотренных статьей затрат.
* Внедрение в производственные процессы прогрессивных технологий, новой техники и передового опыта
* Сохранение позиции завода как производителя горно-шахтного оборудования, с возможностью в дальнейшем (через 3-5 лет) существенного увеличения объёмов производства по данному направлению

**1.3 Организационный срез**

Организационный срез включает в себя коммуникационные процессы; организационные структуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

Коммуникационный процесс – это эффективный обмен информацией между работниками, который должен обеспечить ее полное осознание. В коммуникационном процессе можно выделить такие основные элементы:

1. отправитель – лицо, которое подает идеи или собирает и передает информацию;
2. сообщение – закодированная информация;
3. канал – способ передачи информации;
4. получатель – человек, которому предназначена информация, которую он спустя некоторое время будет использовать в своей деятельности.

В ОАО «Краснолучский машиностроительный завод» коммуникационный процесс осуществляется с помощью разных видов коммуникаций. Обмен информацией между данной организацией и окружающей средой производится посредством: публикации информации о деятельности предприятия в местной газете «Красный Луч», или ее вещание по районному радио и местному телевидению; рекламы предоставляемых услуг; предоставление отчетов о результатах своей деятельности в различные фонды, инспекции, администрацию. В этой сфере отношений формируется определенный имидж организации, который имеет большое значение на местном уровне. Межуровневая коммуникация в отделенном подразделении – это обмен информацией между разными уровнями управления и отделами на организации. При этом информация перемещается с одного уровня на другой в пределах вертикальной коммуникации, то есть от высших уровней на низшие и наоборот. Например, электросварщик механосборочного цеха уведомляет старшего мастера о возникшей проблеме на данном участке, а тот в свою очередь отдает ему приказ для решения возникшей проблемы. Или другой пример – предоставление годового финансового отчета финансовым отделом директору ОАО «КМЗ». Используется также такой вид коммуникации, как «директор – подчиненный». С помощью такого вида обмена информацией на отделенном подразделении определяются задачи, приоритеты и ожидаемые результаты; оговариваются проблемы повышения эффективности труда; использование разных форм поощрения работников; повышение квалификации; уведомление о тех или иных изменениях на организации.

По форме отображения и передачи используется визуальная информация, аудиоинформация и аудиовизуальная информация.

Форма подачи информации – числовая, буквенная, кодированная.

Обмен информацией осуществляется с помощью персональных компьютеров. Вся документация, помещенная в компьютере, дублируется также на бумагу.

Организация – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Под структурой организации понимают логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Элементами структуры являются отдельные рабочие, службы и прочие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято разделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи, как правило одно уровневые и носят совещательный характер. Вертикальные связи – это связи подчинения, результатом которых является иерархия управленческих уровней. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Кроме того, связи могут носить линейный и функциональный характер. Линейная структура управления состоит из взаимоподчиняющихся органов в виде иерархической лестницы. Эта структура характеризуется простотой, четкостью и понятностью отношений подчиненных и работников управления. Функциональная структура управления строится на иерархии органов, которые обеспечивают исполнение каждой функции управления на все уровнях. Руководители специализируются на отдельных управленческих функциях, которые выполняют специалисты.

Связь структуры управления организации с ключевыми понятиями менеджмента – его целью, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями – свидетельствует про ее огромное влияние на все стороны управления. Поэтому в организации уделяется огромное значение принципам и средствам формирования, выбору типа или комбинации структур. Ведь выбирая структуру, организация выбирает определенные соотношения ответственности и полномочий, делегирование полномочий, централизацию или децентрализацию, ответственность и контроль, нормы управляемости, организационную политику фирмы, модели управленческих решений, проектирование общих и индивидуальных задач и многое другое.

Организационная структура ОАО "КМЗ" утверждается директором. Высокая концентрация полномочий и ответственности управления предприятия в одних руках

Так как предприятие выпускает относительно небольшую номенклатуру продукции, действует в относительно стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требует решения стандартных управленческих задач, то из этого следует, что ОАО "КМЗ" имеет функциональную организационную структуру с элементами матричной структуры. Организация делится на определенные функциональные блоки, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Но члены некоторых функциональных блоков подчиняются не только своему руководителю, но и руководителю других функциональных блоков.

Функциональными блоками ОАО «КМЗ» являются цеха основного и вспомогательного производства, отдел внешней кооперации, отдел по рабочему снабжению, отдел маркетинга, отдел реализации, отдел автоматизированных систем и управления производством, отдел организации труда и заработной платы, отдел кадров и подготовки кадров, отдел финансов, планово-экономический отдел, конструкторский отдел, бухгалтерия.

Управляет ОАО "КМЗ" директор, который назначается и увольняется Главой Правления. Начальники функциональных блоков, главный металлург, главный экономист, главный энергетик, главный технолог, главный механик, главный бухгалтер находятся в прямом подчинении директора ОАО «КМЗ»

Следовательно организация характеризуется высокая концентрацией полномочий и ответственности управления предприятия в одних руках.

Взаимоотношения между администрацией и членами трудового коллектива регулируются условиями Коллективного договора.

Схематическое отображение структуры управления показано в приложении Б

В обязанности директора входят:

* выполнение заданий и функций руководства производственно-хозяйственной и финансовой деятельностью предприятия;
* правильная организация работы трудящихся;
* создать условия для повышения производительности труда, внедрение достижения науки и техники;
* своевременное уведомление производственных отделов о новых заданиях, их выполнение с наименьшими затратами;
* постоянно усовершенствование организации оплаты труда, материального поощрения работников;
* обеспечение строгого условия трудовой и производственной дисциплины;
* придерживаться действующего законодательства о труде и условий трудового договора;
* осуществлять контроль знаний;
* повышение квалификации работников;
* своевременное рассмотрение и внедрение изобретений, рационализаторские предложения;
* развитие в коллективе деловой, творческой атмосферы, инициативы;
* внимательное отношение к нуждам рабочих.

Обязанности работников, специалистов и служащих определяются должностными или другими инструкциями, которые утверждаются директором ОАО «КМЗ»

Организацию основного и вспомогательного производства осуществляют работники цехов основного и вспомогательного производства и отдела по рабочему снабжению.

Организацию и выполнение работ по коммерческо-финансовым вопросам, материально-техническому снабжению и маркетингу осуществляют работники следующих отделов: отдела по материально техническому снабжению, отдела внешней кооперации, отдела маркетинга, отдела реализации, финансового отдела.

Техническую подготовку, перспективу предприятия и пути реализации комплексных программ по всем направлениям совершенствования, реконструкции и технического перевооружения действующего производства осуществляют работники отделов главного конструктора, главного технолога, главного металлурга, главного механика, главного энергетика.

Организацию и совершенствование экономической деятельности предприятия осуществляют работники планово-экономического отдела, бухгалтерии, отдела организации труда и зарплаты, отдела автоматизированных систем и управления производством.

Обеспечение предприятия кадрами рабочих, специалистов и служащих и повышение их профессионального уровня осуществляют работники отдела кадров и подготовки кадров.

В обязанности работников входят:

* повышение производительности труда;
* не допуск брака на производстве, поддержание дисциплины;
* соблюдение правил охраны труда, техники безопасности;
* принятие мер по немедленному устранению причин и условий, которые мешают нормальному проведению работ (простой, авария);
* поддержание рабочего места и оборудования в порядке

**1.4 Производственный срез**

Производство охватывает получение, хранение и распределение средств производства, превращение исходных ресурсов в конечный продукт, его хранение, распределение и послепродажное обслуживание.

ОАО «Краснолучский машиностроительный завод в цехах основного производства занимается изготовлением:

шахтных ленточных конвейеров: ІЛТП800К, ІЛТ800К, ІЛІООО, ІЛІООО-ОІ, ШООУ-ОІ, ІЛТІООУ, 211007, 2ЛІООУ-ОІ, 2ЛТІООУ, 2ЛТІООУ-ОІ, ЗЛ100У, ЗЛІООУ-02.

Горно-режущего инструмента (зубцов и резцов угольных и породных);

рештаков для скребковых конвейеров;

вагонеток для перевозки людей по крутым выработкам шахт;

пробосборщиков ковшовых и щельных;

оборудование механизации поверхности шахт и приствольных дворов;

запасных частей к горно-шахтному оборудованию и другой продукции для удовлетворения потребностей угольной промышленности и других добывающих и перерабатывающих отраслей народного хозяйства;

Цеха и участки вспомогательного производства занимаются ведением складского хозяйства и обслуживанием технологического парка и производством полуфабрикатов, используемых в основном производстве.

Для выполнения плана производства 2003 года были заключены договора на поставку материалов и комплектующего оборудования. Основными постоянными поставщиками материалов и полуфабрикатов являются ОАО "Алчевский металлургический комбинат", ОАО "Азовсталь", ОАО "Луганский завод прокатных валков". Так же цеха основного производства обеспечиваются полуфабрикатами, произведенными в цехах вспомогательного производства.

Материальные ценности хранятся в закрытых помещениях, кроме проката черных металлов, изделий дальнейшего передела и труб стальных, которые хранятся на открытой площадке.

Прием продукции, материальных ценностей на склады производится на основании товарно-транспортных накладных (ТГН) поставщиков путем перевеса, пересчета поставляемых материалов.

Поставку грузов осуществляют автомобильным и железнодорожным транспортом, который находится в распоряжении цехов № 11 и № 14.

Учет движения материалов на складах осуществляется на карточках складского учета. Выдача сырья и материалов цехам производится по лимитно-заборным картам, которые выписываются лимитной группой ОМС и К. Отпуск материалов на ремонтно-эксплуатационные нужды производится по требованиям. Отпуск материалов на сторону производится по приказам, ТГН, подписанными первым руководителем и главным бухгалтером.

Так же на предприятии конструкторский отдел осуществляет:

 Научно-технические, конструкторские разработки, изготовление экспериментальных серий и заказов;

Разработка, производство и реализация товаров народного потребления;

Ремонт, обновление и сервисное обслуживание горно-шахтного оборудования;

Разработка, проектирование и изготовление машин, механизмов, оборудования общепромышленного предназначения, их продажа и наладка;

инженерные услуги, выполнение работ в области проектирования и программного обеспечения промышленного и непромышленного характера для собственных нужд и на заказ со стороны.

**1.5 Кадровый срез**

Кадры - основной штатный состав квалифицированных работников.

По состоянию на 01.01.2004 года на заводе работают 1746 чел., из них ППП 1587 человек. Из них:

рабочих - 1127 чел.

руководителей - 175 чел

специалистов - 241 чел

служащих - 24 чел.

Непромышленная группа- 169 чел.

Из общей численности промышленно-производственного персонала по состоянию на 1.01.2004 1584 человек рабочих имеют квалификацию:

I-II разряд - 201 чел., III разряд - 203 чел., IV разряд - 241 чел., V разряд - 176 человек, VI разряд- 40 чел., VII разряд - 7 чел.

Из общей численности работающих 986 человек со стажем работы свыше 10 лет.

Количество работающих в возрасте:

до 28 лет - 224 человека

50-54 - 278 человек

55-59 - 141 человек

Средний возраст работающих составляет 45 лет. Пенсионеров всего - 421 человек, в том числе: на льготных условиях - 74человек. по возрасту - 296 человек -по инвалидности - 51человек

Высшее образование І-ІІ степени аккредитации имеют 422 человека и 243человека - III - IV степени аккредитации 272 человека рабочих заняты на работах, не требующих квалифицированного уровня подготовки. На рабочих местах 254 специалиста с высшим образованием III-IV степени аккредитации

В 2003году принято на завод 242 человека, из них 206 рабочих. Наполнена квота рабочих мест для трудоустройства граждан, требующих социальной зашиты Задание - 7 человек, фактически трудоустроено - 7 человек.

Уволено 384 человека, из них 298 - рабочих

Основными причинами увольнений явились:

* собственное желание - 73 человека (в связи с выездом, поиски более
* высокой зарплаты)
* соглашение сторон - 72 человека
* прогулы - 16 человек
* сокращение - 107 человек

Остальные уволены с уходом на пенсию, призывом в армию и по другим причинам согласно КЗОТУ.

Текучесть кадров составили 9,4% против 12,8% за 2002 год.

После окончания ВУЗов принято 2 молодых специалиста и 6 выпускников профтехучилищ города (слесари по ремонту, маляр-штукатур).

Порядок приема и увольнения работников Компании проводится в соответствии с Кодексом законов о труде и другими законодательными актами.

Заключение трудового договора оформляется приказом или распоряжением директора ОАО "КМЗ". При зачислении работника на должность, работника знакомят с условиями трудового договора под роспись. Прекращение трудового договора может иметь место только на основаниях, предусмотренных законодательством. Работник может расторгнуть договор, подписанный на определенный срок, предупредив об этом владельца.

Работники отдельного подразделения при зачислении на работу и периодически в процессе работы, должны проходить обучение и проверку знаний согласно с требованиями «Устава об обучении работников ОАО «КМЗ» по вопросам охраны труда, технической эксплуатации, пожарной безопасности». Допуск к работе без обучения и проверки знаний запрещается.

Так же на заводе проводится работа по подготовке и переподготовке рабочих, повышению квалификации рабочих, руководителей и специалистов.

Так за 2003 год прошли подготовку и переподготовку 121 человек, при плане —80 человек. Из них обучено новых рабочих - 23 человека, прошли переподготовку - 92 человека, из них женщин - 37 человек. Это станочники, слесари, термисты, стропальщики, машинисты (кочегары) котельной плотники и другие специальности.

Для повышения уровня производственной квалификации рабочих, совершенствования производственных навыков и с целью повышения разряда на заводе повысили квалификацию 141 человек, при плане 120 человек из «них повысили разряды - 52 человека

Прошли подготовку и повысили квалификацию при плане ПО человек руководителей и специалистов - 184 человека

Обучены и аттестованы в Луганском областном Центре переподготовки и повышения квалификации, Луганском экспертно-техническом центре и Донецком центре подготовки горноспасателей -7 человек, в том числе 6 руководителей (председатель правления общества, директор технический, директор по производству, начальник ООТ, главный механик, главный энергетик и один специалист - инженер по надзору).

Непосредственно на предприятии повысили квалификацию 177 человек, из них

* руководители- 98 человек
* профессионалы - 51 человек
* специалисты - 28 человек

Прошли практику 49 студентов ВУЗов и 55 учащихся профтехучилищ. Без отрыва от производства учатся в ВУЗах - ЗО человек, техникумах -2 человека ПТУ - 1 человек.

Благодаря проведенным мероприятиям по повышению уровня квалификации работающего персонала и увеличению приложенных усилий к работе план по производительности труда выполнен на 103,6%.

Темп роста по производительности труда составил 114,2 к прошлому году.

Из общей численности рабочих нормируется труд 743 человек, что составляет 67,1%.

Из общего числа рабочих повременщиков (730 человек) рассчитаны по нормам обслуживания 364 человека, из них по нормированным заданиям - 115 человек

Выполнение норм выработки рабочими-сдельщиками за отчетный период составило 206,4%, в том числе по отдельным профессиям: токари - 206,3%!, фрезеровщики - 215,9%, кузнецы-штамповщики - 216,3%.

За отчетный период среднемесячная заработная плата одного трудящегося составила 358,1 грн., рост заработной платы к 2002 г. составил 29,3%.

Среднемесячная заработная плата рабочего сдельщика составила 446,8 грн., рост - 44,7%; рабочего повременщика - 298,7 грн., рост составил - 22,9%; руководителя, специалиста и служащего - 411,1грн, рост составил 24,2%.

Т.к. на предприятии действует сдельная, сдельно-премиальная, повременная, повременно-премиальная формы и системы оплаты труда, то на предприятии для поощрения и заинтересованности работающих в улучшении своим трудом качества продукции проводится систематическое премирование рабочих сдельщиков и рабочих повременщиков. Так же на предприятии проводится разовое индивидуальное и коллективное премирование инженерно-технических работников и служащих, как поощрение создания новых видов продукции и совершенствования серийного выпуска продукции. Еще на предприятии премируются руководящие работники и работники аппарата управления за перевыполнение плана по реализации продукции или плана рентабельности.

**1.6 Маркетинговый срез**

Маркетинг призван управлять продвижением продукции на рынке сбыта.

Продукция, производимая ОАО "КМЗ" на рынке сбыта является основой для осуществления горнодобывающего процесса.

Факторами влияющими на ценообразование являются:

* Затраты на производство. Эти затраты на покупку материалов и полуфабрикатов а так же на производство продукции.
* Затраты на транспортировку. Эти затраты не велики так как предприятия поставляющие материалы и полуфабрикаты, а так же основные предприятия, покупающие продукцию, находятся в одном регионе с ОАО "КМЗ".
* Затраты на рекламу. Эти затраты тоже не велики.
* Влияние посреднических услуг. Так как предприятие не имеет посредников, то затраты на посреднические услуги отсутствуют.

В целом из-за усовершенствованной технологии, малой металлоемкости, низких затрат на транспортировку и рекламу продукция ОАО "КМЗ" дешевле чем у конкурентов.

Что же касается продукции от других производителей, то по отношению к ней устанавливается гибкая ценовая политика. То есть предприятие делает анализ по тому или другому виду продукции и согласно цене, которая поддерживается на рынках Украины или за рубежом, устанавливает стоимость определённого вида продукта.

В рекламных целях, а так же в целях сбыта предприятие участвует в Международных специализированных выставках угледобывающих и перерабатывающих технологий и оборудования "Уголь/Майнинг" и региональных выставках-продажах оборудования. Еще предприятие постоянно размещает публикации о своей продукции в газетах и журналах и помещают статьи в Интернет.

Сбыт продукции производится через прямые поставки по договорам с заказчиками.

**1.7 Финансовый срез**

Система постоянных и временных расчетно-денежных отношений, возникающих в процессе производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности организации и связанная с образованием и расходованием фондов денежных средств называется финансами.

Отделенное подразделение имеет самостоятельный баланс, ведет оперативный бухгалтерский учет, бухгалтерскую и статистическую отчетность, уплачивает местные налоги и сборы.

Для обеспечения производственно-хозяйственной деятельности ОАО "КМЗ" заключает договоры, контракты в пределах своей компетенции и выделенных финансовых ресурсов.

Для проведения производственно-хозяйственной деятельности и финансовых операций открыт текущий счет в банке.

Финансовое положение завода складывается из финансового результата от обычной деятельности, куда входят результат от реализации готовой продукции, результат от операционной деятельности и прочих расходов.

Для анализа финансового положения за 2003 год была использована финансовая отчетность

Исходя из отчета о финансовых результатах

1) получена валовая прибыль от реализации готовой

продукции в сумме5000 тыс. грн.

2) результат от операционной деятельности

убыток118 тыс. грн.

3) финансовый результат от обычной деятельности до налогообложения прибыль

убыток 467 тыс.грн.

4) доход по налогу на прибыль .685 тыс. грн.

5) чистая прибыль составила 218 тыс. грн.

при планируемой на 2003 г. 700 тыс. грн.

На финансовый результат от операционной деятельности до налогообложения повлияли:

-договора с Пенсионным фондом (по основному долгу) 276 тыс.грн.

* начисление процентов за пользование кредитом 556 тыс.грн.
* содержание объектов социальной сферы

(здравпункт, столовая, жилфонд и др. соцсфера) 1683тыс.грн.

- списание дебиторской задолженности

в связи с истечением срока исковой давности 513 тыс.грн.

В отчетном году в сумме реализации доля бартерных операций составила 16,7%.

Завод испытывал тяжелейшие финансовые затруднения в расчетах. В истекшем году на счета завода поступило 38877 тыс.грн. Поступившие денежные средства были направлены в том числе:

* на выплату заработной платы 6708тыс.грн.
* на бюджет и внебюджетные фонды 2905тыс.грн.
* в Пенсионный фонд 2363тыс.грн.
* прочие (оплаты за материалы, погашение кредита, процентов за пользование кредитом, оплата за электроэнергию, воду услуги и т.д.) 26869,2 тыс. грн.

Остаток на 01.01.04 г. 32 тыс. грн.

Предприятие имеет дебиторскую и кредиторскую задолженность.

Дебиторская задолженность на 01.01.2004г. состоит из задолженности:

- угольщиков 3511,8тыс.грн.

- коммерческих структур 28990 тыс. грн.

- прочих потребителей 259 тыс. грн.

В течение отчетного года проводилась работа по снижению дебиторской задолженности. По предъявленным претензиям направлены материалы на принудительное взыскание через исполнительные службы. Возврат сумм задолженности очень незначительный из-за неплатежеспособности должников.

Дебиторская задолженность угольщиков, которым продукция завода отпускалась по договорам под гарантию оплаты, остается непогашенной. Условия договоров не выполнены.

Кредиторская задолженность в течение года увеличилась на 27194,0 тыс. грн., в основном за счет увеличения задолженности по платежам в бюджет- 1678 тыс. грн. ; за полученные материалы и услуги - 24992 тыс. грн., задолженность в Пенсионный фонд 1283тыс.грн. и в фонды обязательного страхования 725 тыс. грн., расчетов с акционерами - 92 тыс. грн., и по полученным авансам -1066 тыс. грн., краткосрочные кредиты банка-100тыс.грн..

Наличие собственных средств на 01.01.2004 равна 18037 тыс. грн.

Коэффициент абсолютной ликвидности на начало года равен - 0 и на конец года равен - 0,007 .

Наблюдается увеличения коэффициента ликвидности оборотных активов с 0,31 до 0,69

Коэффициент оборачиваемости увеличился с 0,53 на начало года до 1,57 на конец года Соответственно уменьшилась продолжительность оборотов в днях с 689 дней на начало года до 632 дней на конец года

Расчет показателей рентабельности, фондоемкости, фондовооруженности:



Fв – Фондовооруженность.

Чппп – Численность промышленно-производственного персонала.

ОФ – Стоимость основных фондов.

=0.188



Fe – Фондоемкость.

Ов – Объем выпуска продукции.



Pн – Рентабельность.

Пед – Прибыль на одно изделие.

Сnед – Полная себестоимость

|  |  |
| --- | --- |
| показатели | значение |
| фондовооружённость | 2192,54 |
| фондоёмкость | 0,188 |
| рентабельность | 0,45 |

**1.8 Организационная культура**

Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, дающих людям ориентиры их поведения и действий.

Атмосфера в коллективе дружелюбная, рабочие и руководители общаются с взаимопониманием и уважением. Все работают в режиме взаимопомощи.

Положительно отзываются о работниках на страницах местной газеты «Красный Луч».

Предприятие содержит объекты социальной сферы:

* санаторий-профилакторий (в летний оздоровительный период)
* пункт здравоохранения
* столовая
* комбинат коммунальных предприятий (ККП)

**2. Анализ влияния факторов внешней среды организации**

Несомненно, что на деятельность любой организации влияют факторы внешней среды. Внешняя среда включает экономические условия, потребители, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию и другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит в организации.

**2.1 Влияние факторов макросреды**

Из всех макроэкономических процессов на ОАО "КМЗ" самое большое влияние оказывает такое явление, как неплатежи потребителей. Дебиторская задолженность ОАО "КМЗ" составляет 32750 тыс. грн. В связи с этим завод испытывает тяжелые финансовые затруднения. Это влечет за собой вынужденное сокращение производства, которое в свою очередь приводит к сокращению штата. К сожалению руководство ОАО "КМЗ" никак не может повлиять на этот процесс, ведь основными потребителями выпускаемой продукции являются угледобывающие предприятия Украины, которые являются нерентабельными, и не в состоянии расплатиться по долгам. В этом случае государство должно вмешиваться в этот процесс и предоставить ОАО "КМЗ" льготы, но, к сожалению, это не осуществляется.

Предприятие осуществляет свою деятельность, подчиняясь действующему законодательству Украины, также организовывает свою деятельность в порядке, предусмотренном уставом предприятия. Нормы, помещенные в этих документах, направляют и регулируют деятельность организации, способствуют выявлению собственной инициативы.

Деятельность юридического отдела предприятия направлена на соблюдение законности и правовой защиты интересов предприятия и работников предприятия. Судами по искам о погашении дебиторской задолженности шахтами в полном объеме удовлетворено 14 исков на общую сумму 3122907.29 грн.

Так же большое внимание уделяется организационно-правовой работе при проведении тендеров по продаже-закупке горно-шахтного оборудования с обращением в хозяйственные, апелляционные суды и Высший Суд Украины Характерным примером этого является судебная тяжба по тендерным торгам между предприятием и шахтами "Княгиненская" ГОАО "Донбассантрацит", и им. "Капустина" ("Лисичанскуголь")

Машиностроительная отрасль подвержена влиянию технического прогресса. Квалифицированными кадрами конструкторского отдела осуществлены:

 Научно-технические, конструкторские разработки, изготовление экспериментальных серий и заказов;

 Разработка, производство и реализация товаров народного потребления;

 Ремонт, обновление и сервисное обслуживание горно-шахтного оборудования;

 Разработка, проектирование и изготовление машин, механизмов, оборудования общепромышленного предназначения, их продажа и наладка;

 инженерные услуги, выполнение работ в области проектирования и программного обеспечения промышленного и непромышленного характера для собственных нужд и на заказ со стороны.

С целью повышения конкурентоспособности на предприятии были созданы новые виды продукции и усовершенствованы конструкции серийного выпуска горношахтного оборудования были проведены работы

* Проведена модернизация моноблочного привода для ленточных
* конвейеров 1-го типоразмера. В результате применения в приводе
* модернизированного редуктора и эластичных тихоходных муфт
* повышена надежность работы конвейеров за счет исключения
* высоко аварийных зубчатых муфт,а также ремонтопригодность
* конвейеров.
* Разработана конструкторская документация и начато изготовление
* моноблочного привода ленточных конвейеров П-го типоразмера
* Разработана конструкторская документация на модернизированные
* ленточные конвейеры 2Л100У (2ЛТ100У).
* Применение моноблочного привода в комплексе с модернизированной
* натяжной станцией и аппаратурой плавного пуска повысит технический
* уровень и надежность ленточных конвейеров 2Л100У (2ЛТ100У) за
* счет обеспечения 3-х скоростей движения ленты (2,5; 2,0; 1,6 м/с),
* уменьшение габаритов привода в2 раза, исключения такого
* высоко аварийного элемента как гидромуфта, значительно расширит
* область их применения, снизит затраты у потребителей в результате
* сокращения объемов работ по сооружению камер в горных
* выработках.
* Проведена модернизация ленточных конвейеров 3Л100У и 3Л100У-02, в конструкции которых применена аппаратура плавного пуска, это позволило применить более надежные электродвигатели с короткозамкнутым ротором и исключить жидкостные реостаты, ящики сопротивления и др.
* Разработана конструкторская документация телескопического ленточного конвейера для проходческих работ 1ЛТП1000, применение которого обеспечит транспортирование материала при скоростной проходке подземных горных выработок проходческим комбайном.
* Разработана конструктивная документация и изготовлены специальные ленточные конвейеры ЛКС100-66 и ЛКС100-36 для ГОФ «Краснопартизанская».

Разработана конструкторская документация и начато производство модернизированной проборазделочной машины ПА-10

**2.2 Анализ влияния факторов микросреды**

Основными постоянными поставщиками материалов и полуфабрикатов предприятию являются ОАО "Алчевский горнометалургический комбинат", ОАО "Азовсталь" и ОАО "Луганский завод прокатных валков".

Очень большое значение имеет месторасположение поставщика. Например, ОАО "Алчевский горнометалургический комбинат", который расположен в г. Алчевск - это примерно 60км от Красного Луча. Таким образом, транспортные затраты на доставку этой продукции относительно невелики, как следствие – незначительно увеличена продажная стоимость товара.

Что же касается преимуществ и недостатков привязанности к основным поставщикам, то недостатком является ограниченная возможность влияния на закупочные цены.

Посредников ОАО "КМЗ" не имеет.

Основными клиентами организации являются предприятия угольной промышленности: 10 шахт Донецкой области, 12 шахт Луганской области и шахты, находящиеся в других областях. Так как конвейеры, изготавливаемые ОАО "КМЗ" успешно эксплуатируются при транспортировке калийных солей, марганцевой руды, каменного щебня, глины, янтаря, то клиентами организации являются и другие добывающие отрасли. Так же конвейеры поставляются в Россию, Беларусь, Казахстан, Узбекистан, Монголию, Болгарию.

В отрасли машиностроения горно-шахтного оборудования работает небольшое количество крупных фирм. Основными конкурентами ОАО "КМЗ" являются Донецкий завод им. Петровского горно-шахтного оборудования и Донецкий завод "Донспецгормаш".

ОАО "КМЗ" конкурирует с другими фирмами путем высокого качества своей продукции, создания новых видов продукции и усовершенствования конструкции серийного выпуска горно-шахтного оборудования.

Так как цена производимой продукции не сильно отличается, то предприятие использует неценовую конкуренцию.

Что же касается продукции от других производителей, то по отношению к ней устанавливается гибкая ценовая политика. То есть предприятие делает анализ по тому или другому виду продукции и согласно цене, которая поддерживается на рынках Украины или за рубежом, устанавливает стоимость определённого вида продукта.

Широкий ассортимент, конкурентоспособные цены, гибкая ценовая политика - все вышеперечисленные факторы позволяют достойно представлять предприятие на рынке ближнего и дальнего зарубежья.

**3. Анализ сильных и слабых сторон организации**

Сила – это то, в чем компания преуспела, какая-то особенность, предоставляющая компании дополнительные преимущества.

Слабость – это отсутствие чего-то важного для функционирования компании.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы, влияющие на организацию | **s** | **w** | **o** | **t** |
| Внешние факторы |  |  |  |  |
| 1.Связи с поставщиками | **+** |  |  |  |
| 2.Доля рынка |  |  | **+** |  |
| 3.Качество продукции конкурентов |  |  | **+** |  |
| 4.Стоимость сырья |  |  |  | **+** |
| 5.Платежеспособность клиентов |  |  |  | **+** |
| 6.Стоимость кредитов |  |  |  | **+** |
| Внутренние факторы |  |  |  |  |
| 1.Ассортимент продукции | **+** |  |  |  |
| 2.Качество продукции | **+** |  |  |  |
| 3.Цена | **+** |  |  |  |
| 4.Изнашиваемось оборудования |  | **+** |  |  |
| 5.Оплата труда |  | **+** |  |  |
| 6.Наличие рабочих мест |  | **+** |  |  |

**Сильные внутренние стороны организации:**

* Наличие широкого ассортимента
* Высокое качество продукции
* Гибкость имеющихся технологий, что позволяет производить продукцию по требованиям заказчика
* Прочные связи с поставщиками продукции
* Конкурентоспособные цены
* Предоставление услуг по ремонту техники
* Географическая близость потребителей
* Большой опыт

**Слабые внутренние стороны организации:**

* Частично устаревшее оборудование
* Высокая концентрация полномочий и ответственности управления предприятия в одних руках
* Ограниченные возможности влияния на закупочные цены материалов и полуфабрикатов
* Несвоевременное финансирование программы
* Нет отработанного механизма возврата долгов потребителями
* Известность ОАО "КМЗ" на рынке только как производителя горно-шахтного оборудования
* Не сформирована диллерско-представительская сеть
* Низкая оплата труда на заводе влияет на качество продукции и стимулирует утечку квалифицированных кадров
* Нехватка рабочих мест для сотрудников

**Внешние возможности:**

* Приобретение нового оборудования
* Возможность использования производимого оборудования не только в угледобывающей отрасли но и в других отраслях
* Производственные мощности позволяют наращивать объем производства
* Возможности входа на рынки сбыта других стран
* Сравнительно низкое качество продукции конкурентов

**Внешние потенциальные угрозы:**

* Рост стоимости метала, который сказывается на ценообразовании
* Неплатежеспособность клиентов
* Высокая стоимость привлекаемых кредитов
* Отсутствие поддержки государством национального производителя
* Узкая направленность производства повышает зависимость от потребителя
* Закрытие шахт - основных потребителей
* Отсутствие сертификации нового производства не позволяет расширять номенклатуру
* Высокая степень технологического устарения оборудования
* Недостаток средств на модернизацию оборудования

При рассмотрении силы организации и существующих угроз, можно сделать вывод о том, что используя и развивая свой потенциал, организация может преодолеть или минимизировать основные угрозы. Имеющиеся слабости фирмы могут быть преодолены открывающимися перед ней возможностями.

**4. Разработка стратегии оптимизации организационной структуры предприятия на примере ОАО «Краснолучский машиностроительный завод»**

Стратегия организации – это обобщенная модель действий и навыков внедрения производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации на основе разработки и реализации соответствующих решений, направленных на достижение его главной цели.

Одной из главных целей ОАО «КМЗ» является организация эффективного производственного процесса. Для достижения этой цели на предприятии следует преобразовать организационную структуру. Эти преобразования следует начинать с ликвидации слабой стороны организации – уменьшить концентрацию полномочий и ответственности управления предприятия в руках директора. В связи с этим следует установить должность директора норму управляемости и делегировать его полномочия, связанные с выполнением управления деятельности цехами основного и вспомогательного производства. Для этого нужно организовать отделы основного и вспомогательного производства в которые будут включаться цеха основного и вспомогательного производства соответственно.

Так же в структуре организации следует провести следующие преобразования:

o В связи со схожестью выполняемых функций следует объединить отдел по материально-техническому снабжения и отдел внешней кооперации в отдел по материально-техническому снабжению и кооперации, а так же отдел маркетинга и отдел реализации в отдел маркетинга и реализации

o Упразднить отдел рабочего снабжения за ненадобностью

В связи с выполнением схожих работ следует:

o Упразднить механосборочные цеха №1, №4 и цех №15 по производству рештаков, как вспомогательный цех механосборочного цеха и на их основе организовать цех по производству горно-шахтного оборудования

o Так как теплосиловой и паросиловой цеха занимаются обеспечением завода теплоэнергией, водой и сжатым воздухом, то их следует объединить в один теплосиловой цех

o Упразднить цех железнодорожного транспорта и цех автотранспорта и образовать на их основе транспортный цех

o Объединить цеха ремонтно-строительный и деревообрабатывающий цех в цех ремонтно-строительный и деревообрабатывающий

Преобразованная организационная структура представлена в Приложении В

**Заключение**

В данном курсовом проекте был проведен комплексный анализ деятельности отделенного подразделения ОАО "Краснолучский машиностроительный завод". В данном проекте был проведен анализ внутренней среды организации – рассмотрены организационный, производственный, кадровый, маркетинговый и финансовый срезы организации; исследовано влияние факторов внешней среды; определены миссия и цели организации; проведён анализ сильных и слабых сторон предприятия, а также была разработана стратегия оптимизации организационной структуры предприятия.

На основе этого анализа выявлены проблемы управления и эффективности деятельности предприятия, а также рассмотрены возможности и перспективы развития в будущем. При оценке практической деятельности подразделения была использована методика SWOT. Особое внимание уделялось организационному срезу при оценке внутренней среды организации. Из проведенного анализа можно сделать вывод: для достижения производственных целей и миссий, организация должна действовать согласно определенной функциональной стратегии. Правильно выбранная стратегия организации – ее будущее. Поскольку наличие стратегии обеспечивает такие преимущества:

1 Способствует развитию перспективного мышления руководителей.

2 Приводит к четкой координации работы всех работников на организации.

3 Требует от руководства и трудового коллектива четкого определения своих задач.

4 Помогает подготовиться организации к возможным переменам.

5 Обеспечивает объединение и концентрацию усилий руководителей всех уровней на достижении главной цели компании.

Но для эффективного воплощения стратегии в жизнь нужно подобрать соответствующий квалифицированный персонал, оптимизировать его состав.

С помощью выполненного курсового проекта удалось закрепить теоретические знания о подходах и методах эффективного управления организацией.

**Список использованной литературы**

1 Ансоф И. Стратегическое управление: Учеб. Пособие: Пер. с англ. М., 1989

2 Андрушков Б.М., Кузьмин О.Е. Основы менеджмента. Львов. Свит, 1995

3 Васильев Ю.П. Управление развитием производства (Опыт США). М., 1989

4 Кариоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. М., 1991

5 Китов А.И. Психология хозяйственного управления. – М., 1984

6 Котлер Ф. Основы маркетинга. – М: Прогресс, 1990

7 Мескон М.Х; Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М., 1992

8 Основы менеджмента: Учебн. Пособ./Науч. Ред. А.Радучин. – М: ЦЕНТР, 1997. – 432с.

9 Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.