# Зміст

Вступ

1. Аналіз господарсько-економічної діяльності
   1. Аналіз чинників внутрішнього середовища організації
      1. Виробничий зріз
      2. Фінансовий зріз
      3. Маркетинговий зріз
      4. Організаційний зріз
2. Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища організації
   1. Аналіз чинників макросередовища
   2. Аналіз чинників мікросередовища
3. Місія і цілі організації
   1. Місія організації
   2. Цілі організації
4. Аналіз SWOT
5. Функціональна стратегія розвитку фірми

Висновок

Список використаних джерел

Додаток А

Додаток У

# Вступ

Ефективне управління організацією в цілому, і її витратами – зокрема є однією з найважливіших цілей менеджменту на підприємстві. За нинішнього часу, часу швидкої зміни в технологіях виробництва, наявності нестабільності в економічній і політичній ситуації, посилень конкуренції, витрати виробництва на будь-якому підприємстві – найактуальніший показник, що забезпечує або розвиток або спад в діяльності організації.

У становищі, що склалося, в Україні, ціни на енергоносії, сировина, матеріали і покупні комплектуючі вироби неухильно зростають. Відповідно зростають і витрати на виробництво продукції, що при низькій купівельній спроможності українського споживача може викликати появу серйозних збитків, або, як мінімум – істотне зниження прибутку. Для виробничого підприємства ВАТ "Електромашина" ця проблема має величезне значення, оскільки воно, маючи достатньо великої потенціал виробничих можливостей, не завжди може їх реалізувати через необхідне для цього збільшення витрат на виробництво.

Харківське колективне виробниче підприємство відкрите акціонерне товариство "Електромашина" працює в одній з найстаріших галузей української промисловості – машинобудуванні. Це підприємство є саме по собі одним з найстаріших в Харківській області і веде відлік своєї історії з 1868 року, коли його було засновано як паровозоремонтні майстерні. Зазнавши серйозних змін після утворення Радянського Союзу, з 1969 року завод став спеціалізуватися на виробництві електричних машин постійного струму. В умовах надбання Україною незалежності, підприємство було в 1996 року реорганізовано у Відкрите акціонерне товариство з тією ж назвою – "Електромашина".

Основна діяльність підприємства зараз полягає у виробництві електричних машин, таких як двигуни, генератори, трансформатори. На підприємстві працюють більше восьми з половиною сотень працівників – фахівців різного класу.

Таким чином, вимальовується основна загальна ціль даного курсового проекту: розробка системи, що дозволяє найбільш ефективно управляти всіма видами витрат підприємства ВАТА "Електромашина", економити, де це можливо, для забезпечення його нормального функціонування організації в даній галузі.

# Аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства

## Аналіз внутрішнього середовища організації

Внутрішнє середовище організації утворює сукупність засобів виробництва, персонал, виробничі і інформаційні процеси, взаємини в колективі. Виходячи з цього, в даному курсовому проекті внутрішнє середовище буде аналізуватися в напрямах виробництва, організаційної структури, фінансів, маркетингу на підприємстві ВАТ "Електромашина". Враховуючи дану в роботі тему буде зроблений акцент на виробничий і фінансовий зрізи.

## 1.1.1 Виробничий зріз

Досліджуване в курсовому проекті підприємство ВАТ "Електромашина" розташовано в місті Харкові, і є одним з найбільших підприємств машинобудівної галузі.

Основними видами продукції і послуг, вироблюваних ВАТ "Електромашина" є:

* Електричні машини постійного струму серій 4П, 5П, потужністю від 0,5 до 200 кВт; об'єм виробництва – 1189 шт. в рік;
* Спеціальні електричні машини морського призначення серії ПМ;
* Силове електричне устаткування для магістральних і маневрових тепловозів; об'єм виробництва 235 шт.;
* Однофазні тиристорні електричні проділи ЕКТС;
* Товари народного споживання такі, як електронасоси "Струмок" "Водограй" "Гном"; об'єм виробництва 111 шт.

Найважливішою складовою ефективності виробництва є виробничий процес, який проходить кожний виріб підприємства. Від нього на пряму залежить якість продукції, що випускається на заводі. Нижче представлені загальні найхарактерніші складові виробничого процесу для більшості виробів, вироблюваних на заводі:

* Вхідний контроль готових покупних комплектуючих деталей і вузлів;
* Монтаж і збірка виробу з власних і покупних комплектуючих;
* Наладка і регулювання роботи виробу;
* Випробування;
* Упаковка;
* Установка і наладка роботи виробу у замовника.

Реалізація технологічного процесу проходить за допомогою спеціально розробленого програмного забезпечення "1С-Підприємство 8.5", яке до 2009 року використовувалося як нематеріальний актив, а в майбутньому буде допрацьовуватися відповідно до потреб.

Слід зазначити, що витрати необхідні по кожному пункту виробничого процесу. Ті витрати, які пов'язані з покупними ресурсами і комплектуючими а також замовлюваними послугами зростають, що і є основною проблемою підприємства зараз.

Вся продукція підприємства ВАТ "Електромашина" в цілому не є вузькоспеціалізованою, що забезпечує її більш високий рівень конкурентоспроможності. Підприємство створює вироби і комплектуючі для забезпечення інших підприємств різних напрямів машинобудування, виробляючих кінцеву продукцію. Це дозволяє при швидкій реакції на попит в кожному сегменті галузевого ринку активізувати потужності і збільшувати виробництво певного виду продукції.

Розробка і освоєння виробництва нових виробів входить в затверджений на 2010 рік бізнес-план.

Один з основних показників ефективності виробництва, показник річного економічного ефекту, для підприємства ВАТ "Електромашина" складає, при собівартості реалізованої продукції в тис. грн.:

, (1.1)

де ,  – собівартість i–го виробу у базовому та плановому періодах, грн.;

 – обсяги випуску i–го виробу в плановому періоді, шт.;

т – кількість видів продукції.

Розрахуємо річний економічний ефект, враховуючі дані балансу та планових показників підприємства

∆Пс = (19,8 – 20,1) \* 1200 + (21,4 – 21,8) \* 250 + (14,6 – 8,6) \* 130 = = 320 тис.грн.

Тобто, не дивлячись на складну кризову обстановку в промисловості, підприємству все ще вдається витримувати ефективність виробництва. Але рівень витрат на виробництво по основних видах продукції невпинно зростає, що відбивається на його ефективності.

Оцінюючи ступінь реалізації головних принципів організації виробничих процесів, потрібно указати величину загального показника спеціалізації виробництва, що ураховує ставлення об'єму профільної продукції до об'єму загальній. Він складе 91%, що є достатньо високим показником для існуючих основних задач підприємства. При цьому витрати на побічне виробництво не мінімальні і можуть перевищувати можливості підприємства.

Отже, основна проблема виробництва на підприємстві ВАТ "Електромашина" – це зростання собівартості виробництва. Це видно і з виробничого зрізу підприємства.

## 1.1.2 Фінансовий зріз

Забезпечення ефективності процесів, пов'язаних з використанням грошових коштів і зменшенням витрат на виробництво є основним елементом фінансової стратегії підприємства.

Найважливіший показник, що характеризує фінансову стійкість підприємства, визначається відношенням власного капіталу до загальної суми пасиву підприємства. Для організації ВАТ "Електромашина" цей показник складе майже 55%. Це достатньо низький показник, підтверджуючий наявність фінансових проблем, які в основному обумовлені зростанням цін на ресурси. У разі подальшого підвищення цін і відсутності механізмів захисту від цього чинника, підприємство може втратити фінансову стабільність і терпіти серйозні збитки.

Слід зазначити так само негативну динаміку зростання оборотних засобів: на початок року вони складали приблизно 12,8 млн. грн., а до кінця року впали до відмітки 11 млн. грн. Це може бути викликано як конкретним явищем зростання цін на сировину і матеріали, так і загальною нестабільністю економіки країни. при цьому необоротні активи значно виросли до кінця року в порівнянні рівнем на початок року і склали 18,8 млн. грн.

У принципі, зараз, при економічному стані, що склалося, в країні ситуація у галузі неоднорідна, хоча й схожа для кожного підприємства по основних аспектах. Зростання цін відчуває на собі не тільки ВАТ "Електромашина" і боротьба з цим явищем на підприємства і складає головну проблему для нього рівно, як і для інших підприємств.

Для більш повного уявлення ситуації на заводі необхідно так само визначити коефіцієнт співвідношення залучених і власних засобів, що визначається відношенням першого до другого указаного пункту. Для даного підприємства коефіцієнт цей складе 0,31, що відповідає малому рівню залежності від кредиторів, а, отже, можливостям в плані мінімізації витрат. Основними кредиторами ВАТ "Електромашина" є такі відомі банки, як ХФ ВАТ "Родовід банк", ХВ "Промінвестбанк".

Ще одним важливим моментом для опису фінансової ситуації на заводі є наявність дебіторської заборгованості, що становить близько 605 тис. грн. Ця сума не є дуже небезпечною порівняно з обсягами виробництва, хоча й впливає на можливість покриття витрат.

## 1.1.3 Організаційний зріз

Організаційна структура підприємства має важливе значення при розгляді питання про мінімізацію витрат, оскільки за допомогою конструктивної операції в цій структурі можливо створити умови для їхнього зменшення. Організаційну структуру підприємства ВАТ "Електромашина" характеризує схема, розміщена в Додатку 1.

Структура підприємства включає підрозділи основного виробництва, допоміжних виробництв, дослідно-конструкторське бюро з підлеглим дочірнім підприємством "НДП електричних машин і систем". Присутність такої розвиненої організаційної структури у підприємства і наявність дочірнього підприємства свідчить про наступне:

* підприємство давно працює на ринку і має широкий досвід;
* забезпечується високий технологічний рівень виробництва: воно ведеться від стадії зародження ідеї до випуску готового виробу;
* структура вимагає розвиненої системи виробничих комунікацій;
* істотні витрати на комунікаційні процеси.

Така організаційна структура забезпечує найефективніше здійснення діяльності, що включає розробку конструкції, підготовку і саме виробництво. Організаційна структура ВАТ "Електромашина" істотно полегшує виконання конкретних задач організації, але ускладнює реалізацію встановленої на даний момент цілі – мінімізації витрат. З іншого боку реорганізувати структуру підприємства на даному етапі є також витратним заходом, варто спробувати поліпшити роботу в рамках існуючої структури. Цього можна добитися, дотримуючись наступних вказівок:

* уникати дублювання функцій підрозділів;
* призначення задач виходячи з профілю підрозділу;
* мотивація активної роботи підлеглих для зменшення часу виконання задачі.

Витрати на комунікації в рамках існуючої організаційної структури ВАТ "Електромашина" і їхнє зменшення в даному аспекті діяльності організації мають місце важливого компоненту досягнення основної мети.

## 1.1.4 Маркетинговий зріз

Політика ціноутворення. Проведення самої обґрунтованої і ефективної, оптимальної цінової політики відносно вироблюваної продукції стає в даній ситуації одним з реальних розв'язань основної проблеми підприємства.

Ціна на вироблювану ВАТ "Електромашина" продукцію утворюються виходячи з витрат на виробництво. Поетапне ціноутворення представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Калькуляція витрат

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стаття | Сума (2007 рік), тис. грн. | Сума (2008 рік), тис. грн. |
| Витрати на матеріали, напівфабрикати | 14293,13 | 19848,84 |
| Витрати на заробітну платню | 4694,20 | 5923,43 |
| Соціальні відрахування | 1809,31 | 2368,21 |
| Відрахування на амортизацію | 1037,09 | 897,22 |
| Інші витрати | 3597,45 | 2654,38 |
| Собівартість всієї продукції | 25431,18 | 31692,08 |
| Прибуток | 6357,79 | 7923,02 |
| Ціна підприємства | 31788,97 | 39615,10 |

Як видно з таблиці, витрати по більшості статі значно виросли за 1 рік. За рахунок зменшення побічних (інших) витрат це явище керівництво намагалося згладити зростання ціни підприємства. Ці дії дали незначний ефект, оскільки ціна сильно збільшилася в порівнянні з попереднім роком. На даному етапі це не так небезпечно, як в перспективі при продовженні цієї тенденції: при дуже низькій купівельній спроможності українського цільового споживача продукції заводу, це може відсікти велику частку ринку і привести до збитків в майбутніх періодах.

Ціну підприємства планується утримувати за рахунок амортизації, що зменшується, подальшого зниження побічних витрат, укладанням більш сприятливих договорів з постачальниками.

Просування товару на ринок. Підприємство проводить рекламну політику, направлену на збільшення продажів з метою максимального покриття витрат. В основному продажі здійснюються певному постійному кругу споживачів, з якими відносини будуються на ринкових принципах.

При реалізації продукції використовується такі види реклами, як цільова розсилка рекламних пропозицій потенційним споживачам, розміщення прайс-листів в спеціальних галузевих виданнях; розміщення рекламної інформації в спеціалізованих каталогах і довідниках, розробка власного сайту в мережі Інтернет, а також участь в профільних виставках в Україні і на міжнародному рівні.

Ці рекламні зусилля направлені на розширення клієнтурної бази підприємства і збільшення прибутку при покритті витрат.

Ринки збуту. Підприємство ВАТ "Електромашина" – один з найстаріших в своїй галузі в Україні. Відповідно завод має певну частину постійних замовників, що склалася за час його існування.

В ході описаної рекламної кампанії передбачено істотно збільшити ринки збуту як в Україні, так і за кордоном. Слід зазначити, що цього року, не дивлячись на всі труднощі, підприємству вдалося збільшити частку експорту в загальному обсязі реалізованої продукції, що виросла до 46,6%. При експортному продажу по більш високих ніж в Україні цінам, можливе часткове покриття витрат. Так само в цілому те, що майже половина продукції експортується за кордон – не кращий показник ані для підприємства, ані для іміджу країни.

Збутом основної продукції займається існуючий в структурі організації відділ збуту, побічна продукція як товари народного споживання реалізуються через продовольчі магазини і приватних підприємців.

В ситуації, що склалася, коли важливо мінімізувати витрати, варто звернути увагу на адміністративні витрати: їхнє зменшення найбільш часто використовується для цієї цілі. Для визначення показника, що дає можливість стежити за адміністративними витратами використовується відношення числа замовлень до відповідної суми продажів:

К адмін = N з / Σ прод (1.2)

К адмін = 1535 / 39615,10 = 0,04 тис. грн.

Невелика величина цього показника свідчить про наявність мінімальних адміністративних витрат, то виключає можливість економії на цьому пункті.

Підводячи підсумки маркетингової діяльності підприємства можна сказати, що існує ряд можливостей зменшення витрат в цій сфері, які будуть включені в стратегію організації.

## 1.1.5 Кадровий зріз

Для зниження витрат на підприємстві необхідно проводити правильну кадрову політику. На кожному рівні кадрової політики існує теоретична можливість економії засобів.

На підприємстві працюють близько 860 працівників різного рівня кваліфікації, і ця достатньо велика кількість є нормальною для такого великого підприємства як ВАТ "Електромашина". Керівництво вже проводило ряд скорочень штату в попередні періоди, але переконавшись в неефективності таких заходів, відмовилося від такої політики. В той момент це давало реальні можливості зниження витрат, але в результаті негативних очікувань співробітників, зменшувалася якість роботи а отже і продукції. При складанні стратегії підприємства цей чинник буде врахований і така політика буде виключена.

Нормальна якісна взаємодія керівництва з персоналом є важливою для мотивації працюючих. Це може підвищувати якість роботи на підприємстві, що не зможе не вплинути позитивно на якість продукції.

# Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища

Організація вимушена постійно пристосовуватися до зовнішнього середовища, оцінювати по її реакції успішність своєї діяльності. Організація звертається до зовнішнього середовища, щоб отримати інформацію і ресурси, які вона переробляє і перетворить в продукцію або послуги. Останні, у свою чергу знов поступають в зовнішнє середовище.

## Аналіз чинників макросередовища

Економічне середовище. На даний момент економічна ситуація в Україні не стабільна. За останніми даними Держкомстату в країні спостерігається спад виробництва, істотне зниження темпів зростання валового національного продукту, збільшення темпів інфляції, відсутність позитивних тенденцій в плані зайнятості.

Ці чинники і є основними причинами проблем ВАТ "Електромашина". В результаті дії цих чинників зменшується купівельна спроможність споживачів, що може не дати можливість окупитися витратам в майбутньому.

У сфері експорту так само існують певні проблеми: невизначеність в ситуації з курсом національної валюти, коливання курсів іноземних валют негативно впливають на отримання прибутку від експорту.

За офіційними прогнозами на 2010 рік інфляція складе не більше 16%. Реальна ж ситуація може істотно відрізнятися через майбутні вибори президента. Це може усугубляти зростання витрат підприємства.

Політико-правове середовище. Податкове законодавство України не робить істотного негативного впливу на роботу підприємства. Хоча на підприємстві і складається заборгованість в податковій сфері, виплати різного роду штрафів і пені вдається уникнути за рахунок реструктуризації заборгованості.

ВАТ "Електромашина" не є монополістом в своїй галузі, а тому антимонопольне законодавство на підприємство не розповсюджується.

ВАТ "Електромашина" неухильно виконує всі екологічні норми, передбачені існуючим законодавством, піклуючись про здоров'я української нації і, перш за все, про здоров'я своїх співробітників.

Держава прикладає деякі зусилля для розвитку машинобудівної галузі. Зокрема, Верховною Радою України ухвалений закон "Про сприяння розвитку машинобудівної галузі в Україні" від 07.02.2002. Відсутність обмежуючого ефекту збоку законодавства значно полегшує роботу у галузі в таких складних умовах, які склалися в державі на даний момент.

Політична обстановка в Україні також нестабільна, і ця обставина так само негативно впливає на роботу підприємства. В перспективі майбутніх виборів до парламенту, і, Враховуючи політичні зміни, що відбулися в країні до даного моменту, можна виявити невизначеність і невпевненість в завтрашньому дні. Це впливає на цінову політику всіх підприємств, включаючи постачальників напівфабрикатів, і опосередковано – на ВАТ "Електромашина".

Науково-технічне середовище. Як і будь-яке підприємство машинобудівної галузі, ВАТ "Елекромашина" схильне впливу науково-технічного прогресу більшою мірою, ніж підприємства інших галузей.

В план виробництва наступного року входять розробка і освоєння нових виробів. Це забезпечується за рахунок функціонування дочірнього підприємства "НИП електричних машин і систем" на базі дослідно-конструкторського бюро заводу. Робота цього підрозділу підприємства забезпечує можливість виробництва власної інноваційної продукції, розробки нових технологій виробництва, вдосконалення існуючої продукції і технологій. На жаль, при цьому політика зменшення витрат істотно стримує роботу в цьому напрямі.

Одним з важливих моментів в науково-технічній діяльності підприємства є заплановане введення в експлуатацію наступного року системи автоматизованого управління матеріальними витратами. Це найважливіший крок на шляху до скорочення витрат і збільшення прибутку. В результаті успішного упровадження цієї технології забезпечується темп економічного зростання підприємства в 118%, збільшення об'ємів реалізації щомісячно майже на 120%.

Продукція ВАТА "Електромашина" є повністю конкурентоздатною і відчувати позитивний вплив науково-технічній середовище.

Демографічне середовище. Аналіз демографічного, що становить макросередовище, не є актуальним, що викликано спрямованістю продукції підприємства, що не є кінцевим продуктом, а вимагаючою подальшого використання при виробництві кінцевої продукції. На конкретного споживача – фізичної особи направлено тільки виробництво товарів народного споживання, яке не є профільним.

Культурне середовище. Оскільки ВАТ "Електромашина" – достатньо старе підприємство, велика частка працюючих тут – люди прийшли на завод за часів СРСР. Оновлюваність кадрів на даному підприємстві низька через непопулярність необхідних спеціальностей. Це необхідно ураховувати як при проведенні керівництвом кадрової політики, так і при аналізі ефективності роботи співробітників.

Це так само свідчить про певну специфічність корпоративної культури організації, яка має рівень, що не мінявся з часів отримання Україною незалежності. Необхідно корегувати ціннісну орієнтацію працівників, мотивувати їхню роботу відповідно до цілей і місії організації. Це необхідно для розвитку внутрішньо організаційного патріотизму і поліпшення якості роботи співробітників.

## 2.2 Аналіз чинників мікросередовища

Постачальники організації. Для здійснення виробництва підприємство ВАТА "Електромашина" вимушене закуповувати такі напівфабрикати як ізолюючі матеріали, кабельно-дротяна продукція, прокат чорних металів і електротехнічна сталь. Вся указана продукція, за винятком електротехнічної сталі, проводиться і закуповується підприємством в Україні. Електротехнічна сталь закуповується у російських виробників.

Основними підприємствами-постачальниками кабельно-дротяної продукції і прокату чорних металів є наступні підприємства: ВАТ "Стальметиз", АТЗТ "Завод Метиз". Так само підприємство працює з такими відомими заводами як ХК "Теко-Днепрометиз" (Україна), Белорецкий металургійний комбінат ним. Калініна (Росія). Ці організації в більшості своїй давно зарекомендували себе кращими в своїй галузі і працюють на ринку вже не перший рік. ВАТ "Електромашина" довіряє досвіду їхньої роботи і визнає якість продукції, що випускається, ними. Тому саме з цими підприємствами, як з найнадійнішими, заключаються довгострокові контракти. Цінова політика цих організацій відносно ВАТ "Електромашина" проводиться на загальних підставах, тому в ситуації ціни, що склалася, на їхню продукцію зростали. Пошук нових постачальників – трудомісткий, витратний захід, що вимагає часу, отже зміна постачальників на даному етапі не передбачена. Зростання витрат на закупівлю їхньої продукції планується перекривати за рахунок внутрішніх ресурсів ВАТ "Електромашина". На користь збереження існуючих зв'язків говорять так само і наступні положення:

* найвдаліше географічне розташування:
* найбільш позитивний імідж;
* висока якість продукції;
* середній рівень залежності від постачальників;
* повна відсутність тенденції нав'язування підприємству їхніх умов.

Такий опис постачальників дає зрозуміти, що зменшення витрат за рахунок їхньої зміни не доцільна.

Посередники організації. Підприємство використовує посередників тільки для реалізації товарів народного споживання. Це можуть бути продовольчі магазини, приватні підприємці, торгові центри.

Реалізацією основної продукції займається відділ збуту підприємства.

Клієнти організації. Оскільки продукція ВАТ "Електромашина не вся є кінцевою, то основними її споживачами є підприємства машинобудування, що займаються збіркою готової продукції (електровозів, насосних станцій, систем і комплексів), а також підприємства, що використовують готову продукцію ВАТ "Електромашина".

Як вже наголошувалося, частка експорту в продажах підприємства достатньо значна і складає 46,6% всій продукції. Розподіл споживачів по регіонах наочно показує таблиця 2.

Таблиця 2 – Сегментація споживачів по регіонах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Найменування продукції | Частка в загальному об'ємі реалізації (%) | | |
| Україна | Країни СНД і Балтії | Країни далекого зарубіжжя |
| Інші товари | 81.00 | 19.00 | 0.00 |
| Низьковольтна продукція | 60.00 | 40.00 | 0.00 |
| Електронасоси | 30.00 | 55.00 | 15.00 |
| Електрооблад. потягів | 49.00 | 42.00 | 9.00 |
| Машини постійного струму | 35.00 | 60.00 | 5.00 |

Показник експорту достатньо високий. Це позитивно впливає на прибуток підприємства за рахунок цінової дискримінації іноземного споживача, але дає негативну характеристику галузі в цілому. Це говорить про низьку купівельну спроможність споживача в країні, нездатного придбати продукцію по реальній вартості.

Необхідно відмітити, що при подальшому збільшенні цін на напівфабрикати, підприємство буде вимушене піднімати ціну на свою продукцію, що відсіє частину неплатоспроможних споживачів. Це обов'язково ураховувати при складанні стратегії.

Конкуренти організації. При становище, що склалося, на підприємстві конкурентна ситуація у галузі гранично важлива. Це пояснюється тим, що при витратах, що зростали, ВАТ "Електромашина" не зможе швидко і ефективно реагувати на зміни цін конкурентами, і при їхньому пониженні не зможе найближчим часом відреагувати тим же, оскільки економія ще не дозволяє повністю покривати витрати, що зростають.

Машинобудівна галузь, в якій працює підприємство, за нинішнього часу переживає не кращі часи. Протягом майже двох десятків років немає економічної стабільності, положення практично увесь час залишалося критичним. Держава не залишає діяльність галузі без уваги, хоча цього і не достатньо.

Основними і наймогутнішими конкурентами ВАТ "Електромашина" є російські підприємства. Ці підприємства майже всі так само давно працюють у галузі. В основному це могутні крупні підприємства з своєю фіксованою часткою ринку. Основною перевагою ВАТ "Електромашина" над цими конкурентами – це географічна віддаленість і державна межа, що відділяє ринки збуту Росії і України. На відміну від України в Росії машинобудуванню надається більша увага як в законодавчому, так і у фактичному сприянні. Це дає можливість названим конкурентам витісняти продукцію закордонних підприємств з ринку Росії, що може ускладнити експорт в цю країну. Порівняльна характеристика підприємствам-конкурентам дана в Додатку 2.

Стисло вплив дій конкурентів на підприємство представлений в таблиці 3.

Таблиця 3 – Вплив основних конкурентів у галузі на ВАТ "Електромашина"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукція | Назва підприємства | Країна | Вплив | | |
| < | = | > |
| Електромашині серiй 4П, 5П | ВАТ "Електромашина-М" | Росія |  |  | Х |
| Електромашині | ВАТ "Електромашина" | Росія |  |  | Х |
| Електроприводі | ВАТ "Чебоксарський електроапаратний завод" | Росія |  | Х |  |
| Електромашині серiї Д | ЗАТ "Кросна Мотор" | Росія |  |  | Х |

Дані таблиці підтверджують потужність конкурентів і силу їхнього впливу на роботу ВАТ "Електромашина". Мають місце і цінова і не цінова конкуренція. Цінова полягає в можливості фірм-конкурентів, знижуючи ціну, перебирати на свою сторону конкурентів. В плані нецінової конкуренції перевага на стороні ВАТА "Електромашина": український споживач віддає перевагу українській продукції, а географічне розташування підсилює цей чинник; в очікуваннях переважає думка про нестабільність відносин з Росією, що може спричинити неполадки із замовленням продукції там. Висока конкурентоспроможність продукції підприємства є основоположним чинником, що дає можливість утримувати нормальний стан виробництва.

Сильний вплив конкурентів галузі на підприємство потрібно врахувати при розробці стратегії в плануванні рекламної діяльності, оскільки єдиний спосіб залучити споживача на свою сторону – ефективна реклама.

# місія і цілі організації

## Місія організації

Визначивши і вивчавши всі основні види діяльності підприємства, можна сформулювати місію ВАТ "Електромашина", яка буде полягати в наступних положеннях:

* Значення існування організації ВАТ "Електромашина" на ринку машинобудівної продукції полягає в забезпеченні українського споживача якісною вітчизняною продукцією, що відповідає всім міжнародним стандартам і потребам самого споживача.
* Пропонована продукція – продукт науково-технічної діяльності підрозділів підприємства багатьох років, направлена на задоволення потреб як кінцевого споживача, так і підприємства по збірці готової продукції.
* Успішна конкуренція підприємства на міжнародному рівні забезпечує позитивний імідж як йому самому, так і Україні в цілому.
* Високий технологічний рівень продукції і виробничого циклу – застава успішного розвитку машинобудування України;
* Основна цінність для підприємства – життя людини. Її заощадження стало одним з головних чинників як на виробництві, так і при реалізації продукції.

Місія відкриває широке поле діяльності для організації, в рамках цієї місії підприємство прагне добитися конкретних цілей.

## 3.2 Цілі організації

Основна ціль підприємства ВАТ "Електромашина", як і будь-якої організації – отримання прибутку. В ситуації, що склалася, для здійснення цього, необхідно дотримуватися наступних цілей:

* Мінімізація витрат підприємства за рахунок економії, де це можливо;
* Проведення ефективної рекламної кампанії;
* Підвищення контрольованої частки ринку за рахунок ефективної реклами і дотримання якості продукції;
* Встановлення рівня цін максимально відповідних конкурентному середовищу в ситуації, що склалася;
* Підтримка позитивного іміджу організації у споживача за рахунок дотримання якості продукції і відповідних послуг.

# Аналіз SWOT

## Аналіз сильних і слабких сторін

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| 1. Великий вік підприємства, і, відповідно, накопичений великий досвід роботи на ринку при різних умовах. | 1. Висока витратність виробництва для підприємства;   2. Слаборозвинута інфраструктура підприємства; |
| 2. Могутні виробничі можливості підприємства. | 3. Недоліки кваліфікації у виробничого і обслуговуючого персоналу; |
| 3. Зручне географічне розташування постачальників. | 4. Неплатоспроможність основних споживачів; |
| 4. Зручне розташування виробництва біля транспортних вузлів. | 5. Наявність заборгованостей підприємства; |
| 5. Висока конкурентоспроможність продукції. | 6. Фізичний і моральний знос всіх видів устаткування; |
| 6. Наявність дочірнього підприємства на базі дослідно-конструкторського бюро. | 7. Наявність асортименту, що давно не обновлявся; |
| 7. Можливість економії засобів по деяких статтях. | 8. Відсутність регіональних представництв; |
| 8. Наявність асортименту різнопланової продукції. | 9. Дефіцит засобів для закупівлі напівфабрикатів. |

## Аналіз можливостей і загроз

|  |  |
| --- | --- |
| Можливості | Загрози |
| 1. Можливість розширення виробництва за рахунок існуючих потужностей. | 1. Зміна цінової політики конкурентами може викликати втрату частини споживачів. |
| 2. Можливість зниження витрат при певних зусиллях. | 2. Нестабільність політичної ситуації. |
| 3. Конкурентоздатна продукція привертає основну масу клієнтів. | 3. Наявність економічної нестабільності. |
| 4. Зниження цін на покупний напівфабрикати дозволить, зменшивши витрати, збільшити прибутковість. | 4. Загроза подальшого підвищення цін на напівфабрикати примусить підвищити ціну, що зменшить частку ринку. |
| 5. Широкі можливості у сфері упровадження нових технологій із за наявність науково-технічного дочірнього підприємства. | 5. Загроза збільшення боргу підприємства і втрати можливості його реструктуризації. |
| 6. Невелика кількість сильних конкурентів в Україні. | 6. Нестабільність валютних курсів може викликати втрати прибутку. |
| 7. Упровадження автоматизованої системи управління витратами дозволить економити. | 7. Недостатність резервних фінансових засобів може негативно проявитися при непередбаченій ситуації. |

Матриця SWOT

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Можливості | Загрози |
| Сильні сторони | Розширювати виробництво в рамках існуючих виробничих можливостей, оскільки це забезпечується наявністю широких виробничих можливостей, великим досвідом роботи і наявністю могутнього науково-технічного підрозділу у складі підприємства.  Утримувати значну частку ринку, чому сприяє висока конкурентоспроможність продукції підприємства.  Здійснювати поставки продукції зручно, оскільки розміщення виробництва відносно споживача і транспортних вузлів є оптимальним. | У випадку, якщо конкуренти почнуть зниження цін, спроба економити може провалитися через необхідність підвищення витрат. Необхідно розробити заходи, перешкоджаючі несприятливій дії зростання виробничих витрат, а також браку резервних фундацій підприємства.  При складанні ціни продажу на експортну продукцію необхідно ураховувати, що додатковий прибуток від експорту може бути перекрита несприятливими змінами обмінного курсу гривни і іноземних валют. |
| Слабкі сторони | Для уникнення негативного впливу зносу головного і допоміжного устаткування, подальшого зростання цін на покупний матеріали і напівфабрикати необхідно надалі працювати над зміною виробничого устаткування на нове, більш технологічного.  Можливо брати невеликі кредити на найвигідніших умовах або по пільгових інноваційним програмам для упровадження нововведень. | Необхідно відкривати регіональні представництва для стимуляції попиту за межами Харківської області.  Потрібно наперед забезпечити в повному об'ємі фінансування рекламної кампанії і відразу укласти всі необхідні для цього контракти, щоб уникнути негативного впливу зростання цін в процесі кампанії. |

# функціональна стратегія розвитку

Основна ціль підприємства ВАТ "Електромашина" – якомога більше скорочення витрат для ефективного покриття витрат на покупний матеріали і комплектуючі при їхній ціні, що росте. Основна стратегія, що дозволяє реалізувати цю ціль може бути представлена у вигляді наступних пунктів:

1. Упровадження у виробничу програму системи автоматичного управління витратами. Це дозволяє істотно економити час і витрати фінансового відділу, відповідно – переносити його потенційні можливості в необхідне русло для здійснення більш ефективної роботи. Планується на 2010 рік. Витрати на упровадження складуть 3,8 тис. грн.
2. Упровадження системи управління якістю продукції і стандартизації ISO9001-2000. Це забезпечує зростання виробництва майже на 120%. Збільшується окупність виробництва за рахунок збільшення прибутку. Політика переходу до світових стандартів залучить споживачів далекого зарубіжжя і збільшить їхню частку в об'ємі експорту. Це так само може залучити іноземні інвестиції. Планується на кінець 2009 – 2010 рік. Витрати на упровадження складуть 9,7 тис. грн.
3. Проведення рекламної кампанії, що включає: цільову розсилку рекламних пропозицій потенційним споживачам, розміщення прайс-листів в спеціальних галузевих виданнях; розміщення рекламної інформації в спеціалізованих каталогах і довідниках, розробка власного сайту в мережі Інтернет, а так же участь в профільних виставках в Україні і на міжнародному рівні. Планується на 2010-2011 роки. Витрати на упровадження складуть 27,5 тис. грн.
4. Економія засобів на всіх рівнях організації підприємства починаючи зі вступу через бюджету організації наступного року. Шляхи проведення цього заходу указані раніше.

# Висновок

В даному курсовому проекті розглядалася діяльність харківського машинобудівного підприємства Відкриваючого акціонерного суспільства "Електромашина". Була проаналізована фінансова, виробнича, організаційна і маркетингова діяльність заводу. Спеціально окремо за наслідками цього аналізу і згідно з існуючими напрацюваннями була визначена місія і цілі організації. Був проведений порівняльний аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємству і, в результаті, побудована матриця SWOT.

В кінці роботи, як розв'язання поставлених задач, була сформульована стратегія організації, виразимо в послідовних пунктах, виконання яких забезпечить ефективне управління витратами у бік їхнього зниження.

ВАТ "Електромашина" – перспективне підприємство, що має багато передумов розвитку. Скоректувавши і направивши його діяльність можна добитися високих результатів.

# список використаних джерел

1. Бандурин А. В., Чуб Б. А. Стратегический менеджмент организации. – М.: Приор, 2000, – 260 с.
2. Герасимов В. В. Ценовая политика фирмы. – С.-П.: Финстатинформ, 2005, – 228 с.
3. Макаренко М. В., Махалина О. М. Производственный менеджмент – М.: Приор, 2008
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 892 с.
5. Обер-Кире Дж. Управление предприятием: Пер. с франц. – М.: Сирин, 1997
6. Овсийчук М. Ф., Сидельникова Л. Б. Финансовый менеджмент. Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2003. – 448 с.
7. Производственная структура промышленного предприятия. – К.: Техника, 2001. – 324 с.
8. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ, 2002. – 456.
9. Финансовый отчёт о деятельности ОАО "Електромашина" от 13.04.2009, www.tribuna.net.ua

# Додаток 1

Організаційна діаграма ВАТ "Електромашина"



Директор ВАТ "Електромашина"

Допоміжні підрозділи

Підрозділи основного виробництва

Директор "НДП Електричні машини і системи

Дослідно-конструктор-ське бюро

Ремонтний цех

Інструментальний цех

Відділ після продажного обслуговування

Відділ виробництва двигунів

Відділ виробництва апаратури

Відділ виробництва оснащення

Науково-дослідний відділ

Конструкторсько-випробу-вальниий відділ

# Додаток 2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Підприємство  Чинник | ВАТ "Електромашина" | ВАТ "Электро-машина-3" (Росія) | ВАТ "Електрома-шина" (Росія) | ВАТ "Чебоксарській електроапаратний завод"  (Росія) | ЗАТ "Кросна Мотор" |
| Об'єми виробництва | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Потенційна потужність підприємства | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Технологія | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Упровадження інновацій | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| Якість товару | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| Виробничий цикл | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 |
| Рівень спеціалізації продукції | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| Ціна за одиницю виробу | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| Рівень післяпродажного обслуговування | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| Досвід роботи на ринку | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| Розміщення виробництва | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |