|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Федеральное агентство по образованию Российской Федерации Калининградский технический колледж  Курсовая работа  «ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)»  Пояснительная записка  КР04. 080501. 014ПЗ  Разработал  Проверил  преподаватель | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Содержание:**    [**Введение** 3](#_Toc135754794)  [**1. Продукт – результат деятельности организации** 4](#_Toc135754795)  [**1.1 Описание продукции** 4](#_Toc135754796)  [**1.2 Технология изготовления** 4](#_Toc135754797)  [**2. Анализ внешней среды** 6](#_Toc135754798)  [**2.1 Анализ макроокружения** 7](#_Toc135754799)  [**2.2 Анализ непосредственного окружения** 12](#_Toc135754800)  [**3. Установление целей организации** 19](#_Toc135754801)  [**3.1 Установление миссии организации** 19](#_Toc135754802)  [**3.2 Установление целей** 20](#_Toc135754803)  [**3.3 Построение «дерева целей»** 21](#_Toc135754804)  [**4. Формирование организационной структуры организации и структуры ее функциональных подразделений, характеристика оргструктуры** 23](#_Toc135754805)  [**Заключение** 30](#_Toc135754806)  [**Список литературы** 30](#_Toc135754807) | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | |  | |  |  | | |  | | КР04.080501.014 | | | | | | |
|  | |  | |  |  | | |  | |
| Изм. | | Лист | | № документа | Подпись | | | Дата | |
| Разработал | | | |  |  | | |  | | Проектирование организационной структуры организации (предприятия) | Литера | | | Лист | Листов | |
| Проверил | | | |  |  | | |  | |  |  |  |  | 30 | |
| Реценз. | | | |  |  | | |  | |  | | | | | |
| Н. Контр. | | | |  |  | | |  | |
| Утверд. | | | |  |  | | |  | |
| **Введение**  Проектирование организационной структуры организации проводится для того, чтобы создаваемое предприятие изготавливало высококачественную и конкурентоспособную продукцию. Для этого необходимо провести исследования внешней среды предприятия, составить миссию, установить цели, сформировать организационную структуру организации.  Влияние внешней среды на деятельность организации состоит из факторов внешней среды косвенного воздействия и прямого воздействия.  Факторы внешней среды косвенного воздействия это: состояние экономики, НТП, политика, социальные факторы и др.  Факторы внешней среды прямого воздействия включают в себя потребителей, поставщиков, конкурентов, трудовые ресурсы.  Изучая влияние внешней среды, необходимо концентрировать свое внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда.  Для успешного функционирования организации в конкурентной среде, необходимо иметь четко определенные ориентиры, направления, которые задают то, к чему стремится предприятие и чего оно хочет достичь в своей деятельности. Для этого необходимо установить цели и миссию организации. Миссия организации в большей или меньшей мере отражать интересы людей. Степень проявления в миссии их интересов принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком бизнесе состоит и т. д. хорошо сформулированная миссия прояснит то, чем является организация, и какой она стремится быть, а также показывает ее отличие от других подобных организаций. Но помимо миссии, которая задает общие ориентиры, направления функционирования организации, необходимо задать и конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, достижение которых является для нее желательным в процессе своей деятельности, т.е. цели.  После этого для рационального построения управленческой структуры, необходимо сформировать дерево целей. Дерево целей организации строится на основе анализа структуры целевой подсистемы системы менеджмента.  Заключительным этапом является формирование организационной структуры организации и структуры ее функциональных подразделений, которая поможет определить структуру создаваемого предприятия. | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  | | |  |  | | **КР04.080501.014ПЗ** | | | | | | | Лист |
|  |  | |  | | |  |  | | 3 |
| Изм. | Лист | | № документа | | | Лист | Дата | |
| 1. **Продукт – результат деятельности организации**    1. **Описание продукции**   Картофелечистка предназначена для очистки картофеля от кожуры. Она очень легкая и проста в использовании.  Удобная ручка не причинит вреда и не доставит боли Вашим рукам. Острое лезвие и его уникальная конструкция позволит быстро и без особых усилий снять кожуру. Острый конец лезвия поможет очистить картофель от всех глазков. С помощью этого приспособления срезается только определенный слой картофеля, обеспечивая тем самым экономию и эффективность очистки. Лезвие изготовлено из легированной стали 9Х10, что исключает коррозию металла. Свойства металла позволяют пр Лист и его затуплении заточить лезвия, обеспечивая тем самым его стойкость. Ручка изделия изготовлена из полистирола, что обеспечивает ее легкость. Ручка картофелечистки коричневого цвета. Это сделано для того, чтобы хозяйки, оставляя изделие в ящике для хранения картофеля, могли легко потерять его (так как изделие схоже по цвету с картофелем) и пошли покупать новую картофелечистку.  Картофелечистку можно использовать не только в домашних условиях, но и в столовых, кафе и других общественных заведениях. Картофелечистку можно взять с собой на дачу, в поход, на море. Помимо картофеля ей можно очищать от кожуры и яблоки, и груши, и морковь.   * 1. **Технология изготовления**   Производство изделия состоит из нескольких этапов.  Технология работы – это действия работника, а также материалы, оборудование, которое и используется для преобразования сырья в искомые продукты и услуги.  Подсистема переработки материалов  Планы, решенияИнформациякоординация  Вход Выход  Рис.1 - Производственная система организации.   * 1. Труд. Штамповщик 2-ого разряда для изготовления лезвия. Литейщик 2-ого разряда для изготовления ручки. Контролер для контроля ОТК. Оргтехника – компьютеры для отделов предприятия. | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  | | |  |  | | **КР04.080501.014ПЗ** | | | | | | | Лист |
|  |  | |  | | |  |  | | 4 |
| Изм. | Лист | | № документа | | | Лист | Дата | |
| * 1. Информация о состоянии внешней среды: информация о темпе инфляции, уровне безработицы, природных ресурсов; информация о законах и правовых документах, допустимые границы действий в производстве; информация о стабильности правительства, о намерении органов государственной власти в отношении развития отрасли; информация об уровне образования, качестве жизни; информация о новых технологиях, оборудовании и методах производства; информация о потребителях, конкурентах, о рынке рабочей силы; источники информации: газеты, журналы, консультанты, другие фирмы.   2. Финансовые ресурсы. Информация о банках и кредитах. Расчетные счета в банках, начальный капитал.   3. Подсистема переработки материалов.   Заготовительное Вспомогательное  производство производство  Начальник цеха  бригадир  ПДО  Транспортный цех  Склады сырья и материалов  Склад готовой продукции  Отдел МТС  Отдел сбыта  Отдел маркетинга  Финансовый отдел  Планово-экономический отдел  Отдел охраны  Отдел изобретений и патентоведения  Упаковочный цех  Цех сборки  Инструментальный отдел  Отдел топ менеджера  Отдел главного технолога  Отдел главного конструктора  Зам. главного инженера  Отдел административного обслуживания  Отдел кадров  Отдел АСУ  ОТК  Бухгалтерия  Производственные единицы  Зам. по коммерческим вопросам  Зам. по экономическим вопросам  Зам. по кадрам  Зам. по производству  Главный инженер  Снизить потери из-за невыходов до 2-х дней  Разработка бизнес-плана  Увеличить объемы продаж до 15000руб.  Обеспечить долю рынка в 20%  Повысить объем продаж на 20000руб.  Разработать изделие подходящее по международным стандартам  Разработать новые модели изделия  ***Социальная:***  *Квалифицированные кадры*  ***Маркетинговая:***  *Выйти на первое место по продаже продукции на рынке*  Снизить текучесть до 3%  Создать отдел по рассмотрению жалоб потребителей и работников  Ввести систему участия в прибыли к концу 2-го года  Выделить местным органам власти и фондам 20000руб.  Создание высококачественного и конкурентоспособного продукта, повышение качества продукции.  Экономическая стабилизация  Увеличить рентабельность с 10 до 15%  Обеспечить доход на изделие 15%  Снизить себестоимость продукции на 8%  Повысить прибыль на 8%  ***Экономическая:***  *Создать организационно-экономические условия управления качеством*  ***Производственная:***  *Достичь наивысшей производительности труда при минимальных затратах*  Снизить издержки производства на 10%  Увеличить прибыль на 10000руб. в месяц  Увеличить выпуск изделий на работающего до 50шт.  Увеличить использование отечественных ресурсов до 90%  Уменьшить брак на производстве 1 из 50изделий  Снизить задолженности на 30%  Постройка дополнительного помещения для производства и хранения продукции к концу 2007г.  ***Технологическая:***  *Повысить качество продукции*  Совершенствование изделий  Совершенствование технологии производства  Внедрение прогрессивной оснастки  Внедрение резервных вариантов технических процессов  Увеличение числа ЭВМ на 15шт., их модернизация  Модернизация технологии по процессу изготовления изделий  Ввести в ассортимент 7 новых дизайнов изделия  Покупка нового оборудования  Модернизация оборудования  Реализация старого оборудования  Повышение технического уровня производства  Ежегодно предлагать на рынок новый товар  Расширить число потребителей на 20%  Обеспечивающее Складское Лаборатории  производство хозяйство контроля и испытаний  Рис.2 – Производственная структура предприятия  Заготовительное производство – отрезка нужного количества стали и полистирола для одного изделия. Вспомогательное производство – изготовление упаковки изделия, емкостей для их хранения на складах. Технологическое производство – производство составных частей изделия: ручки и лезвия. Сборочное производство – сборка готовых изделий: соединения ручки с лезвием. Складское хозяйство – хранение готовой продукции на складах, хранение материалов для изготовления продукции. Лаборатории контроля и испытаний – испытание готового изделия, его контроль контролером ОТК. Обеспечивающее производство – фирмы, изготавливающие и поставляющие предприятию оборудование и другие инструменты, необходимые для производства. Основное производство – процесс изготовления, который включает в себя изготовление отдельных частей изделия и их сборку. | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  | | |  |  | | **КР04.080501.014ПЗ** | | | | | | | Лист |
|  |  | |  | | |  |  | | 5 |
| Изм. | Лист | | № документа | | | Лист | Дата | |
| Вывод:  1.Маркетинг 2.  Финансы  Тех. отдел  Снабжение  3. 4.  Рис. 3 – Влияние технологии на проектирование организации  Так как неопределенность в поступлении работы и в месте ее выполнения довольно низкая, неопределенность знаний относительно как делать – высокая, то формирование подразделений организации относится к 1-ому квадрату и необходимо влияние ее технологии на проектирование организации: отдел маркетинга, отдел финансов, технический отдел, отдел снабжения. Степень влияния относится к 1-ому квадрату, то есть в структурную схему попадут ее подразделения.   * 1. **Анализ внешней среды**   Анализ среды обеспечивает базу для определения миссии и целей организации и для выработки стратегии, позволяющей организации выполнить миссию и достичь своих целей.  Внешняя среда предприятия  Среда прямого воздействия  Среда косвенного воздействия  Потребители  Состояние экономики      Конкуренты  Поставщики материальных, трудовых, финансовых ресурсов  Политика  Научно-технический прогресс  Социальные факторы | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  | | |  |  | | **КР04.080501.014ПЗ** | | | | | | | Лист |
|  |  | |  | | |  |  | | 6 |
| Изм. | Лист | | № документа | | | Лист | Дата | |
| Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих: макроокружение, непосредственное окружение, внутренняя среда организации.   * 1. **Анализ макроокружения**  |  |  |  | | --- | --- | --- | | Факторы внешней среды | Степень влияния (возможность, угроза) | Краткое объяснение | | 1. Экономические  факторы  а) Уровень инфляции | Угрозы  Возможности  Угроза | Состояние экономики может значительно повлиять на получение капитала. Если Центробанк ужесточит условия получения кредита и повысит процент, то коммерческие банки сделают, то же самое. В результате станет труднее получить займы, и обойдутся они гораздо дороже. Спад в Российской экономике существенно ухудшит перспективы роста предприятия. Повышение таможенных пошлин приведет к увеличению издержек.  Снижение налогов увеличит массу денег, которые люди смогут потратить на цели не первой необходимости, в том числе и на приобретение наших товаров и тем самым будет стимулировать развитие бизнеса.  За 3 месяца уровень инфляции в нашей стране составил 5%. Из-за повышения уровня инфляции растут цены на материалы, комплектующие изделия. Снижается уровень жизни людей, их покупательная способность. Поэтому производство требует больше затрат, цена на изделие повышается, спрос снижается. |   Таблица 1: - Компоненты общего | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  | | |  |  | | **КР04.080501.014ПЗ** | | | | | | | Лист |
|  |  | |  | | |  |  | | 7 |
| Изм. | Лист | | № документа | | | Лист | Дата | |
| Продолжение таблицы 1.   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Факторы внешней среды | Степень влияния (возможность, угроза) | Краткое объяснение | | б) Уровень безработицы  2. Политические факторы | Возможность       Угроза    Возможность  Угроза | Следовательно, производство может быть убыточным. Так как инфляция прогнозируется, то нашей фирме, скорее всего, придется увеличить запасы поставляемых ресурсов и введение фиксированной з/платы.  Можно увеличить займы, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично скомпенсированы потери от выплаты процентов.  Уровень безработицы на конец декабря 2005г. Составил 9,3 тыс. человек незанятых трудовой деятельностью в Калининградской области. Так как люди безработные, то у них уменьшается покупательная  способность, в итоге наше предприятие может потерпеть убытки из-за небольшого количества потребителей.  Так как в области большое количество безработных, то среди них мы можем найти квалифицированные кадры, необходимые для работы в нашей фирме.   В стране не создана устойчивая, эффективно действующая структура власти. Политическая обстановка всегда чревата серьезными потрясениями. Политическая нестабильность может привести к ограничению прав собственности иностранцев и к установлению специальных пошлин на импорт, а это | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  | | |  |  | | **КР04.080501.014ПЗ** | | | | | | | Лист |
|  |  | |  | | |  |  | | 8 |
| Изм. | Лист | | № документа | | | Лист | Дата | |
| Продолжение таблицы 1.   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Факторы внешней среды | Степень влияния (возможность, угроза) | Краткое объяснение | | 3. Технологические факторы | Возможность  Угроза | неблагоприятно отразится на нашей фирме, если мы будем ввозить сырье из-за границы, а так как Калининградская область отделена от России иностранными государствами, то при ввозе сырья даже с России увеличатся издержки производства. Разрабатываются и ужесточаются законы по защите прав потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и з/платы. Все это может и помочь развитию нашей фирмы, но может и увеличить затраты на ее содержание – увеличение з/платы, увеличение штата сотрудников.  Сейчас в Калининградской области в связи со сменой правительства развивается бизнес, привлекаются иностранные инвесторы, улучшается настроение администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Увеличивается темп развития разных производств, все это будет благоприятно сказываться на нашей фирме и ее производстве.  Так как технология является важнейшим фактором косвенного воздействия, то ее нельзя не учитывать. Если организация (наша фирма) не будет учитывать перспективные технологии, то в скором | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  | | |  |  | | **КР04.080501.014ПЗ** | | | | | | | Лист |
|  |  | |  | | |  |  | | 9 |
| Изм. | Лист | | № документа | | | Лист | Дата | |
| Продолжение таблицы 1.   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Факторы внешней среды | Степень влияния (возможность, угроза) | Краткое объяснение | | 4. Социальные факторы | Возможность  Угроза | времени продукция предприятия устареет, потребители будут ориентироваться на продукцию, произведенную по новым технологиям, в связи с этим резко снизится конкурентоспособность предприятия и производимой продукции.  Технологические нововведения влияют на эффективность производства и реализацию продуктов, на то, как собирают, хранят и распределяют информацию, на то какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от фирмы. Если наша фирма учтет все это, то мы сможем удовлетворить запросы потребителей, производя нашу продукцию по самым последним технологиям, значительно повысится конкурентоспособность изделия. От этого будет зависеть эффективность нашей деятельности.  Среди этих факторов преобладают установки, жизненные ценности и традиции, которые также влияют на организацию. Дача взяток для получения выгодного контракта или политических выгод, распространение порочащих конкурента слухов не сделают нашей фирме хорошей рекламы, поэтому надо избегать таких методов. Резкое расслоение населения по уровням доходов приведет к | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  | | |  |  | | **КР04.080501.014ПЗ** | | | | | | | Лист |
|  |  | |  | | |  |  | | 10 |
| Изм. | Лист | | № документа | | | Лист | Дата | |
| Продолжение таблицы 1.   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Факторы внешней среды | Степень влияния (возможность, угроза) | Краткое объяснение | | 5. Отношения с местным населением | Возможность  Возможность | сжатию потребительского спроса на рынках конечных продукций, в том числе и на продукцию нашей фирмы. Если наша фирма будет не в состоянии прогнозировать изменение ожиданий общества (конкретнее – наших потребителей) и удовлетворять их более эффективно чем конкуренты, то покупательная способность продуктов нашей фирмы значительно снизится, что может привести фирму к снижению получения прибыли.  Если наша фирма будет в состоянии предугадывать изменение ожиданий потребителя и обслуживать их более эффективно чем конкуренты, то повысится доход предприятия, его положение в обществе. В представлении потребителей также немалую роль играет качественное обслуживание, и чем выше будет эта планка, тем больше мы будем предлагать услуг потребителю: гарантия, замена в случае поломки, инструкции, это все позволит сделать нам нашу продукцию более конкурентоспособной и удовлетворять запросы общества.  Калининград не жалеет усилий для создания стимулов, привлекающих промышленные предприятия в черту города. Политический климат области благоприятствует предпринимательству, | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  | | |  |  | | **КР04.080501.014ПЗ** | | | | | | | Лист |
|  |  | |  | | |  |  | | 11 |
| Изм. | Лист | | № документа | | | Лист | Дата | |
| Продолжение таблицы 1.   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Факторы внешней среды | Степень влияния (возможность, угроза) | Краткое объяснение | |  |  | составляющему основу притока средств местного бюджета. Для поддержания хороших отношений с местным населением, фирма может участвовать в финансировании школ, благотворительных организаций, фондов. Все это обеспечит нам хорошую рекламу, поможет наладить отношения с населением и местными органами власти |  * 1. **Анализ непосредственного окружения**   Таблица 2: - Компоненты непосредственного окружения.   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Факторы внешней среды | Степень влияния (возможность, угроза) | Краткое объяснение | | **1. Потребители** |  | Это один из основных для любого предприятия факторов, так как именно они определяют, какую продукцию производить и по какой цене ее продавать. Единственная подлинная цель бизнеса – создавать потребителя: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Наша продукция ориентирована в основном на молодые семьи, домохозяек и людей со средним достатком. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  | | |  |  | | **КР04.080501.014ПЗ** | | | | | | | Лист |
|  |  | |  | | |  |  | | 12 |
| Изм. | Лист | | № документа | | | Лист | Дата | |
| Продолжение таблицы 2.   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Факторы внешней среды | Степень влияния (возможность, угроза) | Краткое объяснение | |  | Угроза  Возможность | В связи с этим у нашей организации могут возникнуть следующие угрозы и возможности.  Если наша продукция будет слишком дорогой, то потребители не станут ее покупать. Люди со средним достатком не смогут себе ее позволить, а люди с хорошим достатком предпочтут купить электрическую картофелечистку. Продукция должна продаваться в доступных для нашего потребителя местах, скорее всего на рынке, ведь там больше всего потребителей нашей продукции, если наш товар будет продаваться только в магазинах, то спрос на него существенно снизится. Потребители могут давить на цены в целях их снижения, из-за этого снизится прибыльность производства. При требовании потребителем лучшего качества, нам придется увеличить затраты на производство, чтобы не потерять конкурентоспособность.  Так как наша продукция нацелена на людей со средним материальным доходом, мы должны делать все для того, чтобы наша продукция пользовалась спросом. Для этого мы должны и можем учесть все пожелания потребителей: качество, гарантия и цена. Для того, чтобы увеличить число потребителей, мы можем сделать наш товар более | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  | | |  |  | | **КР04.080501.014ПЗ** | | | | | | | Лист |
|  |  | |  | | |  |  | | 13 |
| Изм. | Лист | | № документа | | | Лист | Дата | |
| Продолжение таблицы 2.   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Факторы внешней среды | Степень влияния (возможность, угроза) | Краткое объяснение | | 2. Поставщики | Угроза | безопасным, чтобы им могли пользоваться дети от 6-ти лет. Для этого можно изменить цвет ручки изделия и т.п. Для удовлетворения запросов потребителя и учета всех замечаний нам необходимо будет провести маркетинговые исследования. Есть возможность проинформировать потребителя о важности и необходимости данного изделия, это поднимет спрос на продукцию.  Поставщиками являются ЗАО «Глинар» и БМК «Альянс».  Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод ресурсов, - один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации.  Нарушения равновесности поступления материалов (сырья) может привести к нарушению выпуска продукции, снабжения рынка, удовлетворения потребностей покупателя, все это, в конечном счете, ставит в лучшее положение конкурентов. Изменчивость качества и цен ресурсов, также создает проблемы для организации потому, что фирме придется постоянно менять цены на конечные продукты, что может вызвать недовольство потребителя. Если наша фирма будет выпускать большой объём продукции, то нам, скорее всего, придется искать альтернативных поставщиков или поддерживать значительный объём запасов. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  | | |  |  | | **КР04.080501.014ПЗ** | | | | | | | Лист |
|  |  | |  | | |  |  | | 14 |
| Изм. | Лист | | № документа | | | Лист | Дата | |
| Продолжение таблицы 2.   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Факторы внешней среды | Степень влияния (возможность, угроза) | Краткое объяснение | |  | Возможность | Это неэффективно, так как запасы связывают денежные средства. Поставщиков сырья могут не устраивать объёмы наших заказов, тогда мы вынуждены будем либо увеличить объёмы заказов, либо искать нового поставщика. Помимо поставщиков сырья, нам понадобятся поставщики капитала. Они могут представлять угрозу для фирмы в том случае, если процентная ставка по кредиту в банках будет очень велика. Проблема может возникнуть также из за того, что наша фирма не очень большая, и мы будем испытывать трудности с получением необходимых средств.  Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опаснее усилением колебания обменных курсов или политической нестабильностью. Мы имеем возможность выбрать проверенных и надежных поставщиков, с приемлемыми ценами на сырьё и заключить с ними долгосрочный контракт на выгодных условиях. Если для поставщиков договор будет выгоден, они будут стараться не нарушать его условий (то есть обеспечение ресурсами в точно указанный срок, качество). При выборе поставщиков с относительно низкой ценой на сырьё, мы тем самым удешевим | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  | | |  |  | | **КР04.080501.014ПЗ** | | | | | | | Лист |
|  |  | |  | | |  |  | | 15 |
| Изм. | Лист | | № документа | | | Лист | Дата | |
| Продолжение таблицы 2.   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Факторы внешней среды | Степень влияния (возможность, угроза) | Краткое объяснение | | 3. Конкуренты | Угроза | (снизим цену) конечный продукт. Хорошее качество сырья обеспечит больший срок  службы изделия и его конкурентоспособность.  Для получения необходимых финансовых ресурсов мы должны найти банки или финансовые учреждения с выгодными для нас условиями:  меньший процент по кредиту,  долгосрочность. Надежное финансовое состояние нашей фирмы сможет привлечь инвесторов. Чем более выгодными будут условия кредитования, тем быстрее мы сможем погасить кредит, и тем ниже будет цена на продукцию.  Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву.  Если конкуренты вводят новшества, то это требует еще более совершенных нововведений и превращения своего предприятия в ещё более новаторское и эффективное. Недооценка конкурирующей стороны в области совершенствования продукта может обернуться для нашей фирмы большими потерями прибыли или даже разорением.  Если цена на конкурентное изделие будет ниже, чем у нашей фирмы, мы можем потерять прибыль. Снизить цену на товар мы сможем только в | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  | | |  |  | | **КР04.080501.014ПЗ** | | | | | | | Лист |
|  |  | |  | | |  |  | | 16 |
| Изм. | Лист | | № документа | | | Лист | Дата | |
| Продолжение таблицы 2.   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Факторы внешней среды | Степень влияния (возможность, угроза) | Краткое объяснение | |  | Возможность | том случае, если она не будет ниже её себестоимости.  Конкуренты могут негативно повлиять и на трудовые ресурсы, предложив квалифицированным работникам более высокую з/плату, лучшие условия работы, социальные гарантии.  Так как на территории РФ конкурирующих фирм нет, то это значительно облегчает положение нашей развивающейся фирмы. Конкуренты существуют в Польше (дорогая и качественная продукция) и в Белоруссии (менее дорогая и менее качественная продукция). Это дает нам возможность для расширения производства и повышения конкурентоспособности изделий. Но нельзя не учитывать и то, что продукция из Белоруссии и Польши все-таки ввозится в Россию, поэтому нашей фирме необходимо постоянно улучшать качество продукции благодаря новым технологиям. В то же время наша продукция не должна быть намного дороже продукции конкурентов, этого можно достигнуть за счет покупки более дешевых, но не менее качественных ресурсов. Так как на производстве не требуется очень большое количество людей, мы сможем предложить им достойную з/плату, хорошие условия работы, обеспечив тем самым большую | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  | | |  |  | | **КР04.080501.014ПЗ** | | | | | | | Лист |
|  |  | |  | | |  |  | | 17 |
| Изм. | Лист | | № документа | | | Лист | Дата | |
| Продолжение таблицы 2.   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Факторы внешней среды | Степень влияния (возможность, угроза) | Краткое объяснение | | 4. Трудовые ресурсы | Угроза  Возможность | конкурентоспособность продукции.  Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, производство не возможно. В наше время остро стоит вопрос нехватки квалифицированных специалистов. Отсутствие в фирме опытных работников может привести к выпуску менее качественной продукции. Очень мало хороших специалистов с техническим образованием и умением работать на станках, это может ухудшить производство продукции, привести к перебоям в работе.  Привлечение к работе высококвалифицированных специалистов позволит обеспечить предприятию выпуск более качественной и конкурентоспособной продукции. Для этого мы можем отправить работников на курсы повышения квалификации, гарантируя после этого повышение з/платы, достойные условия работы, социальные гарантии, карьерный рост. Информацию о специалистах можно узнать в службе занятости или в соответствующих организациях. Необходимо для большей производительности обучить работников работе на самых новых станках и оборудовании, последним технологиям. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  | | |  |  | | **КР04.080501.014ПЗ** | | | | | | | Лист |
|  |  | |  | | |  |  | | 18 |
| Изм. | Лист | | № документа | | | Лист | Дата | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вывод: По результатам исследования внешней среды мы выяснили, что для нашей организации необходимы следующие отделы:   1. Отдел по работе с общественностью – будет обеспечивать участие фирмы в благотворительных акциях, финансировании школ, выделение средств в общественные фонды; 2. Отдел по модернизации изделия – для разработки проектов и дизайнов по улучшению и модернизации изделия; 3. Отдел кадров – для подбора квалифицированных специалистов, ответственных работников.   Работа этих отделов уменьшит угрозы и повысит возможности, что ведет к улучшению работы предприятия.   * 1. **Установление целей организации**   Установление целей организации предполагает прохождение трех обязательных фаз:  - установление общих для организации целей (миссии, ключевых); - построение иерархии целей; - установление индивидуальных целей.  Цель – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. Сформированная цель должна: 1) определить направление бизнеса, действий, приоритет задач, усилий в конкретной сфере, значительность сфер и служб, уровни оценки результатов; 2) быть реальной и достижимой, детализированной по подразделениям, измеряемой, не противоречивой, основанной на объективных законах, понятной исполнителям; 3) быть заданной с учетом объемов и сроков работ, имеющихся ресурсов, возможностей исполнителей.   1. **Установление миссии организации**   Миссия организации – это ее главная стратегическая цель, которая обосновывает предназначение организации, направлена на внешнюю среду, обеспечивает удовлетворение потребителей вне организации.  *В широком понимании* миссии – это философия и предназначение организации. При таком подходе миссия определяется в общих терминах, без жесткой привязке к номенклатуре производства продукции, группе потребителей.  Миссия: Фирма – «Хозяюшка» производит картофелечистки. Наша деятельность направлена на то, чтобы помочь женщинам в ведении домашнего хозяйства, уменьшить отходы на предприятиях общественного питания, создание новых рабочих мест и культуры производства.  *При узком подходе* миссия рассматривается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от других ей подобных.  Миссия фирмы «Хозяюшка» по производству картофелечисток: Фирма стремится производить конкурентоспособные и высококачественные изделия, то есть картофелечистки позволяющие удовлетворять потребности рынка и запросы отечественного потребителя. | | | | | | |
|  |  |  |  |  | **КР04.080501.014ПЗ** | Лист |
|  |  |  |  |  | 19 |
| Изм. | Лист | № документа | Лист | Дата |
| * 1. **Установление целей**   Цели устанавливаются для осуществления миссии. Ключевые цели по содержанию делятся на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные.  Цель – это конечное состояние желаемого результата, которого стремится добиться любая организация.  Технологические цели:   1. Увеличение числа компьютеров на 15 шт., их модернизация; 2. Внедрение новой технологии по процессу изготовления картофелечисток в течение года; 3. Постройка дополнительного помещения для производства и хранения изделий к концу 2007г.   Экономические цели:   1. Увеличить рентабельность с 10 до 15% к концу года; 2. Увеличить прибыль на 10000руб. в месяц; 3. Обеспечить доход на изделие 15%; 4. Снизить себестоимость изделия на 8%; 5. Повысить прибыль на 10%; 6. Снизить задолженности на 30%.   Производственные цели:   1. Увеличить выпуск изделий на работающего до 50шт; 2. Снизить издержки производства на 10%; 3. Увеличить использование отечественных ресурсов до 90%; 4. Уменьшить брак на производстве 1 из 50 изделий.   Административные цели:   1. Ввести систему участия в прибыли к концу 2-ого года; 2. Снизить текучесть до 3%; 3. Снизить потери из-за невыходов до 2-х дней; 4. Создать отдел по рассмотрению жалоб потребителей и работников.   Маркетинговые цели:   1. Ежегодно предлагать на рынок обновленный и улучшенный товар; 2. Расширить число потребителей на 20%; 3. Увеличить объем продаж до 150000руб; 4. Повысить объем продаж на 20000руб; 5. Обеспечить долю рынка в 20%; 6. Ввести в ассортимент 7 новых дизайнов продукции.   Научно-технические цели:   1. Разработать изделие, подходящее по международным стандартам; | | | | | | |
|  |  |  |  |  | **КР04.080501.014ПЗ** | Лист |
|  |  |  |  |  | 20 |
| Изм. | Лист | № документа | Лист | Дата |
| 1. Разработать новые модели изделия; 2. Внедрение резервных вариантов технической оснастки.   Социальные цели:   1. Выделить местным органам власти и фондам 20000руб; 2. Снизить выбросы в атмосферу до 10мм3 3. **Построение «дерева целей»**   Цель – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. | | | | | | |
|  |  |  |  |  | **КР04.080501.014ПЗ** | Лист |
|  |  |  |  |  | 21 |
| Изм. | Лист | № документа | Лист | Дата |
| **Структура дерева целей**  Снизить выбросы в атмосферу до 10мм3  Внедрение прогрессивных технических процессов  Расширить число потребителей на 20%  Ежегодно предлагать на рынок новый товар  Повышение технического уровня производства  Реализация старого оборудования  Модернизация оборудования  Покупка нового оборудования  Ввести в ассортимент 7 новых дизайнов изделия  Модернизация технологии по процессу изготовления изделий  Увеличение числа ЭВМ на 15шт., их модернизация  Внедрение резервных вариантов технических процессов  Внедрение прогрессивной оснастки  Совершенствование технологии производства  Совершенствование изделий  ***Технологическая:***  *Повысить качество продукции*  Постройка дополнительного помещения для производства и хранения продукции к концу 2007г.  Снизить задолженности на 30%  Уменьшить брак на производстве 1 из 50изделий  Увеличить использование отечественных ресурсов до 90%  Увеличить выпуск изделий на работающего до 50шт.  Увеличить прибыль на 10000руб. в месяц  Снизить издержки производства на 10%  ***Производственная:***  *Достичь наивысшей производительности труда при минимальных затратах*  ***Экономическая:***  *Создать организационно-экономические условия управления качеством*  Повысить прибыль на 8%  Снизить себестоимость продукции на 8%  Обеспечить доход на изделие 15%  Увеличить рентабельность с 10 до 15%  Экономическая стабилизация  Создание высококачественного и конкурентоспособного продукта, повышение качества продукции.  1 2 3 | | | | | | |
|  |  |  |  |  | **КР04.080501.014ПЗ** | Лист |
|  |  |  |  |  | 22 |
| Изм. | Лист | № документа | Лист | Дата |
| Выделить местным органам власти и фондам 20000руб.  Ввести систему участия в прибыли к концу 2-го года  Создать отдел по рассмотрению жалоб потребителей и работников  Снизить текучесть до 3%  ***Маркетинговая:***  *Выйти на первое место по продаже продукции на рынке*  ***Социальная:***  *Квалифицированные кадры*  4 5  Разработать новые модели изделия  Разработать изделие подходящее по международным стандартам  Повысить объем продаж на 20000руб.  Обеспечить долю рынка в 20%  Увеличить объемы продаж до 15000руб.  Разработка бизнес-плана  Снизить потери из-за невыходов до 2-х дней   * 1. **Формирование организационной структуры организации и структуры ее функциональных подразделений, характеристика оргструктуры**   Организационная структура управления организацией – это состав управленческих подразделений и их взаимосвязи.  Проектирование и совершенствование организационных структур осуществляется с помощью 2-х основных методов.  Аналитический, поисковый – применяется для уникальных предприятий, требует тщательной проработки целей, задач, функций, применения нестандартных решений, приемлемых только для данного конкретного предприятия. Отличается высоким качеством, глубиной проработки и оригинальностью проекта структуры, однако метод трудоемкий.  Нормативный, типовой – основан на использовании типовых структур, не требует больших затрат, но и не нацеливает на поиск более рациональных структур.  Сочетание этих методов – блочный подход – заключается в формировании организационной структуры, используя типовые блочные решения в том или ином их сочетании. | | | | | | |
|  |  |  |  |  | **КР04.080501.014ПЗ** | Лист |
|  |  |  |  |  | 23 |
| Изм. | Лист | № документа | Лист | Дата |
| * 1. Блок обеспечения функционирования организации как единого целого (**блок «Общее** **руководство»**) – ведущее звено в общей структуре управления.   Директор  Главный инженер  Зам. по производству  Зам. по кадрам  Зам. по экономическим вопросам  Зам. по коммерческим вопросам  Производственные единицы  Бухгалтерия  ОТК  Отдел АСУ  Главный инженер → повысить качество продукции.  Зам. по производству → достичь наивысшей производительности труда при минимальных затратах.  Зам. по кадрам → квалифицированные кадры.  Зам. по экономическим вопросам → создать организационно-экономические условия управления качеством.  Бухгалтерия → выделить местным органам власти и фондам 20000руб;  → ввести систему участия в прибыли к концу 2-го года.  Отдел АСУ → увеличение числа ЭВМ на 15шт., их модернизация.  Зам. по коммерческим вопросам → выйти на первое место по продаже продукции на рынке.   * 1. **Блок «Управление кадрами и социальным развитием»** решает проблемы обеспечения предприятия рабочими и служащими, требуемых квалификаций и специальностей в необходимых количествах, сокращение текучести кадров, соблюдение трудовой дисциплины, подготовки и переподготовки кадров, расширения сферы бытового обслуживания и проведение других социальных мероприятий. | | | | | | |
|  |  |  |  |  | **КР04.080501.014ПЗ** | Лист |
|  |  |  |  |  | 24 |
| Изм. | Лист | № документа | Лист | Дата |
| Зам. по кадрам  Отдел кадров  Отдел административного обслуживания  Отдел кадров → снизить текучесть до 3%;  → снизить потери из-за невыходов на работу до 2-ух дней.  Отдел административного обслуживания → создать отдел по рассмотрению жалоб потребителей и работников.   * 1. **Блок «Техническое руководство»** возглавляется главным инженером и обеспечивает выполнение следующих функций: разработку и совершенствование конструкций изделий; разработку и совершенствование технологии и оснастки; стандартизацию продукции, технологических процессов и других элементов производства; обеспечение производства инструментом и оснасткой; метрологическое обеспечение; ремонтное и энергетическое обслуживание; охрану труда и техники безопасности.   Главный инженер  Зам. главного инженера  Отдел главного конструктора  Отдел главного технолога  Отдел топ менеджера  Инструментальный отдел  Цех сборки  Упаковочный цех  Отдел изобретений и патентоведения  Отдел охраны | | | | | | |
|  |  |  |  |  | **КР04.080501.014ПЗ** | Лист |
|  |  |  |  |  | 25 |
| Изм. | Лист | № документа | Лист | Дата |
| Зам. главного инженера → совершенствование изделий.  Отдел главного конструктора → разработать новые модели изделий;  → ввести в ассортимент 7 новых дизайнов продукции.  Отдел главного технолога → совершенствование технологий производства;  → внедрение прогрессивной оснастки;  → внедрение резервных вариантов технических процессов;  → внедрение прогрессивных технических процессов;  → повышение технического уровня производства;  → модернизация технологии по процессу изготовления  изделий.  Отдел топ менеджера → ежегодно предлагать на рынок новый товар.  Отдел изобретений и патентоведения → разработать изделие, подходящее по международным стандартам.   * 1. **Блок «Управление экономической деятельностью»** обеспечивает выполнение следующих функций: экономический анализ и перспективное планирование; технико-экономическое планирование; организацию системы хозяйственного расчета и экономического стимулирования; калькурирование и ценообразование; организацию труда и заработной платы; финансовое обеспечение; организацию нормативного хозяйства.   Зам. директора по экономическим вопросам  Планово-экономический отдел  Финансовый отдел  Отдел маркетинга  Планово-экономический отдел → экономическая стабилизация;  → увеличить рентабельность с 10 до 15%;  → увеличить прибыль на 10% в месяц.  Финансовый отдел → обеспечить доход на изделие 15%;  → снизить себестоимость продукции;  → повысить прибыль на 8%;  → снизить задолженности на 30%.  Отдел маркетинга → обеспечить долю рынка в 20%  → разработка бизнес-плана  → расширить число потребителей на 20% | | | | | | |
|  |  |  |  |  | **КР04.080501.014ПЗ** | Лист |
|  |  |  |  |  | 26 |
| Изм. | Лист | № документа | Лист | Дата |
| * 1. **Блок «Управление материальными ресурсами»** обеспечивает управление материально-техническим снабжением, сбытом, транспортным, складским хозяйством.   Зам. директора по коммерческим вопросам  Отдел сбыта → увеличить объем продаж до 150000руб;  Отдел сбыта  Отдел МТС  Склад готовой продукции  Склады сырья и материалов  Транспортный цех  → повысить объем продаж на 20000руб.  Отдел МТС → увеличить использование отечественных ресурсов до 90%.  → постройка дополнительного помещения для производства и хранения изделий к концу 2007г.   * 1. **Блоки функционирования производственных единиц (блоки «Линейное руководство» и «Оперативное руководство» производственными подразделениями)** осуществляют функции управления в подразделениях основного и вспомогательного производства: разработка графиков оперативно-календарного планирования и контроля за их соблюдением; контроль за наличием нормативных запасов сырья, материалов и комплектующих изделий в промежуточных складах цехов; оперативное регулирование выпуска производимой продукции.   Зам. директора по производству    ПДО  бригадир  Начальник цеха  ПДО → модернизация оборудования  → покупка нового оборудования  → реализация старого оборудования  → уменьшение брака на производстве 1 из 50 изделий  Начальник цеха → обеспечить выпуск изделий на работающего до 50шт. | | | | | | |
|  |  |  |  |  | **КР04.080501.014ПЗ** | Лист |
|  |  |  |  |  | 27 |
| Изм. | Лист | № документа | Лист | Дата |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ДИРЕКТОР    Главный инженер  Зам. директора по экономическим вопросам  Зам. по кадрам    Зам. главного инженера  Отдел охраны  Отдел изобретений и патентоведения  Планово- экономический отдел  Отдел кадров    Отдел главного конструктора  Финансовый отдел  Отдел административного обслуживания    Отдел главного технолога  Отдел маркетинга  Отдел топ менеджера  Инструментальный отдел      Цех сборки    Упаковочный цех | | | | | | |
| Зам. директора по коммерческим вопросам  Производственные единицы  Зам. по производству  бухгалтерия    Отдел сбыта  ПДО  ОТК    Отдел МТС  Начальник цеха  Отдел АСУ    Склад готовой продукции  Бригадир    Склады сырья и материалов    Транспортный цех | | | | | | |
|  |  |  |  |  | **КР04.080501.014ПЗ** | Лист |
|  |  |  |  |  | 28 |
| Изм. | Лист | № документа | Лист | Дата |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Заключение**  Для создания структуры предприятия были проведены исследования. Изучив технологию работы изготовления заданного изделия, были определены ресурсы, необходимые для создания предприятия.  Анализ внешней среды проводился с целью определения угроз и возможностей. Во внешней среде были определены посредники, которые являются отдельными организациями и лицами. Взаимодействие с ними поможет организации уменьшить угрозы и увеличит возможности, определив тем самым функции организации и функциональные подразделения.  Сформировав цель и миссию организации, была четко определена миссия действий и сформировано «дерево целей организации».  Последним этапом работы было формирование организационной структуры организации, которая помогла определить, что у создаваемого предприятия линейно-функциональная структура. Она состоит в том, что линейные руководители осуществляют свою деятельность на основе единоначалия, но для обеспечения необходимой компетенции управленческих решений при руководителе создаются функциональные подразделения, которые возглавляют ведущие специалисты в данных областях. Они выступают в качестве помощников руководителя по отдельным функциям управления, готовят решения, но принимает их руководитель – единоначальник подразделения. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т.д.  Преимущества: единство и четкость распорядительства; оперативное принятие и выполнение решений; личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности; профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.  Недостатки: разногласия между линейными и функциональными службами; противодействие линейных руководителей работе функциональных специалистов; неправильное толкование информации, передаваемой линейным исполнителям функциональными руководителями. | | | | | | |
|  |  |  |  |  | **КР04.080501.014ПЗ** | Лист |
|  |  |  |  |  | 29 |
| Изм. | Лист | № документа | Лист | Дата |
| **Список литературы**   1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.; 1998. 2. Басовский Л.Е. Менеджмент. – С-П.; 2003. 3. Бизнес – планы. Учебное пособие под редакцией Н.М. Степанова. – М.; 2001. 4. Вершигора Е.Е. Менеджмент. – М.; 19989. 5. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.; 1996. 6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.; «Гардарики», 2002. 7. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. – М.; Банки и биржи, 1995. 8. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. – М.; «Академия», 2002. 9. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. – М.; 1995.   10. Менеджмент организации. Учебное пособие под редакцией проф. З.П. Румянцевой,  проф. Н.А. Соломатиной. – М.; Инфра, 1995.  11. Мескон М.Х., Альберт М., Хелоури Ф. Основы менеджмента. – М.; Дело. 2000. | | | | | | |
|  |  |  |  |  | **КР04.080501.014ПЗ** | Лист |
|  |  |  |  |  | 30 |
| Изм. | Лист | № документа | Лист | Дата |