УРАЛЬСКИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

АКАДЕМИИ ТРУДА И СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

**­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

ФАКУЛЬТЕТ Социально-экономический

СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 080507.65 «менеджмент организации»

КАФЕДРА Менеджмента

**КУРСОВОЙ ПРОЕКТ**

по дисциплине «Инновационный менеджмент»

на тему:

Стратегическое управление инновациями

**Студент** группы МСД 301

##### Сухарев Антон Владимирович

###### **Руководитель проекта**

Вуколов Валерий Максимович

Челябинск

2007

**Содержание**

Введение…………………………………………………………………………………..3

Глава 1. Стратегическое управление инновациями – как непременное условие развития предприятия…………………………………………………………………….5

* 1. Сущность и система стратегического управления………………………………5
  2. Содержание и формы стратегического управления инновациями……………..9

1.3. Выводы по главе 1…………………………………………………………….…..17

Глава 2. Анализ особенностей подготовки производства продукции на примере ЗАО «Челябинские строительно-дорожные машины»………………………………………18

1. Планирование целей и стратегии проекта реорганизации предприятия………18

2.2. Анализ структуры управления предприятия .......…………………………….…28

2.3. Выводы по главе 2…..……………………………………………………………..32

Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию производства организации……………………………………………………………………………….33

3.1. Проектное предложение ………………………………………………………….33

3.2. План реализации предложения…………………………………………………...37

3.3. Оценка эффективности проекта…………………………………………………..39

3.4. Выводы по главе 3…………..……………………………………………………..43

Заключение………………………………………………………………………………..44

Список используемой литературы………………………………………………………46

Приложение 1

**Введение**

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления.

Чтобы выжить и развиваться в меняющемся мире, подчиненные и менеджеры должны не только и не столько воспринимать тот или иной объем специальных знаний, информации, а включиться в управляемый процесс взаимодействия с внешнем окружением.

Инновационные стратегии нередко становятся ключом к устойчивому улучшению деятельности компании. Энергичная реализация творческой, неординарной стратегии обеспечивает компании положение лидера, делает ее товары и услуги отраслевым стандартом. Процветающий бизнес – это всегда результат проницательного, активного менеджмента, а отнюдь не счастливой случайности или длительного везения. Хорошо управляемые организации отличаются от прочих двумя признаками: они лучше других разрабатывают стратегии и умеют их надлежащим образом реализовать. Другими словами, чем тщательнее продумана стратегия компании и чем профессиональнее она реализуется, тем больше шансов у компании занять лидирующие позиции на рынках, а у ее менеджмента – заслужить самую высокую оценку.

В курсовом проекте будет рассмотрен проект организационных изменений, а именно введение нового оборудования на Закрытом Акционерном Обществе «Челябинские строительно-дорожные машины», т.к. для дальнейшего развития предприятия необходимо осваивать новые рынки.

Стратегически важными и наиболее перспективными потребителями для ЗАО «ЧСДМ» выступают компании различной отраслевой принадлежности, ведущие разработку полезных ископаемых и лесозаготовительные работы в регионах Севера, Восточной Сибири, Дальнего Востока, и кроме этого рынки ближнего и дальнего зарубежья.

Для того чтобы продукция ЗАО «ЧСДМ» была конкурентоспособной и привлекательной для потребителей необходимо повышать ее качество, приближая его к мировым стандартам.

Актуальность темы проекта вызвана необходимостью проведения изменений в организации для дальнейшего ее развития в условиях жесткой конкуренции.

Объектом данного исследования является само предприятие ЗАО ЧСДМ.

Предметом стратегическое управление инновациями.

Целью курсового проекта является анализ особенностей подготовки производства продукции, планирование целей и стратегии проекта реорганизации предприятия и анализ структуры управления предприятия и оценка экономическое эффективности реализации проекта.

Задачи курсового проекта:

* рассмотреть теоретические аспекты стратегического управления инновациями;
* разработать рекомендации по совершенствованию производства предприятия.

В главе 1 будет рассмотрена: сущность и система стратегического управления, а также содержание и формы стратегического управления инновациями.

В главе 2 будет рассмотрен анализ особенностей подготовки производства продукции на примере ЗАО «Челябинские строительно-дорожные машины», а именно: планирование целей и стратегии проекта реорганизации предприятия и анализ структуры управления предприятия.

В третьей главе будет предложен проект по совершенствованию производства предприятия, а также план реализации рекомендаций и оценка эффективности проекта.

**Глава 1. Стратегическое управление инновациями - как непременное условие развития предприятия**

* 1. **Сущность и система стратегического управления.**

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60-70-х гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой.

Стратегический менеджмент – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал, как ее основу, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкретных преимуществ, что, в конечном счете, способствует выживанию организации и достижению своих целей в долгосрочной перспективе.

Стратегический менеджмент (СМ) имеет ряд отличий от оперативного (ОМ):

* миссия организации в СМ – выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, в ОМ – производство товаров и услуг с целью получения прибыли;
* в СМ внимание концентрируется преимущественно на проблемах внешнего окружения, на поиски новых возможностей в конкурентной борьбе, на адаптации к изменениям в окружении, в ОМ – на проблемах, возникающих внутри предприятия, связанных с более эффективным использованием ресурсов;
* СМ ориентирован на долгосрочную перспективу, а ОМ – на кратко- и среднесрочную;
* основными факторами построения системы управления для СМ являются люди, система информационного обеспечения и рынок, для ОМ – организационные структуры, техника и технология;
* при управлении персоналом СМ рассматривает работников как основу организации, источник благополучия, ОМ – как ресурсы организации, исполнителей работ;
* эффективность в СМ выражается в том, насколько своевременно и точно организации в состоянии реагировать на новые запросы со стороны рынка и изменятся в зависимости от изменения окружения, в ОМ – в максимизации прибыли, рациональном использовании производственного потенциала.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях для решения любых задач:

1. Не может дать точной детальной картины будущего.
2. Нет описательной теории, предписывающей, что и как делать. Стратегическое управление – это философия бизнеса, его идеология.
3. Осуществление стратегического управления требует огромные усилия и большие затраты времени.
4. Усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения.
5. Часто основной упор делается на стратегическом планировании. На деле важной составляющей является стратегическое управление.

**Система стратегического управления**

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления. Схематически структура стратегического управления выглядит следующим образом:

Определение миссии и целей

Выбор стратегии

Анализ среды

Выполнение стратегии

Оценка и контроль выполнения

Схема 1. Структура стратегического управления

**Анализ среды** предполагает изучение трех ее частей:

1. Макроокружение (состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое развитие общества и т.д.).
2. Непосредственное окружение (покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы).
3. Внутренняя среда, которая анализируется по следующим направлениям:
   * кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
   * организация управления;
   * производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;
   * финансы фирмы;
   * маркетинг;
   * организационная культура.

**Определение миссии и целей** – один из процессов стратегического управления, который состоит из трех подпроцессов:

1. Определение миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение.
2. Подпроцесс определения долгосрочных целей.
3. Подпроцесс определения краткосрочных целей.

Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится. А, зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

После определения миссии и целей наступает этап **анализа и выбора стратегии.** С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей, и реализовывать свою миссию.

**Выполнение стратегии** – это критический момент. Если выполняется – фирма идет к успеху. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто не выполняется стратегия и потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала. **Оценка и контроль выполнения стратегий.**

Основными задачами любого контроля являются следующие:

1. определение показателей, по которым будет производиться контроль;
2. оценка состояния контролируемого объекта в соответствии со стандартами, нормативами;
3. выяснение причин отклонений, если таковые встречаются;
4. осуществление коррекции если она возможна и уместна.
   1. **Содержание и формы стратегического управления инновациями**

**Содержание стратегического управления инновациями**

Инновационная деятельность, обеспечивая необходимые организационно-технические и экономические условия для выхода предприятия на новые рубежи, по своей сущности является в рыночных условиях важной формой предпринимательства. В свою очередь рынок создает реальные возможности для развития ИТП.

Стратегический аспект инновационной деятельности в этих условиях заключается, прежде всего, в ее ориентации на запросы потребителя. Решение внутренних инновационных задач предприятия как производителя, так или иначе носит подчиненный характер. Отсюда важной составной частью, общей стратегии любого предприятия является его инновационная стратегия, определяющая направленность и содержание нововведений, адекватных потребностям и изменениям внешней среды, а в конечном счете интересам потребителя (покупателя, клиента).

По своей содержательной направленности стратегическое управление инновациями носит прагматический характер. В нем на переднем плане стоят реальные факты и потенциальные возможности, которые предприятие должно учитывать, чтобы обеспечить себе успех и процветание в будущем. В то же время стратегические инновационные цели, как правило, не имеют количественной характеристики. Они формулируются в виде' деклараций об инновационных намерениях, из которых формируется предпринимательская концепция предприятия, определяются реализующие ее базовые и функциональные стратегии и разрабатывается формальная система обеспечивающих оперативных планов. Например, главная цель - обеспечить доминирующее положение предприятия на рынке продукта *А*;базовая стратегия —увеличить объемы производства продукта *А* в границах маркетингового прогноза; одна из функциональных стратегий - произвести техническое перевооружение производства продукта *А*;альтернативы функциональной стратегии: а) модернизация действующей технической базы; б) переоснащение производства на базе новых технологий; в) полная организационно-техническая реконструкция производства продукта *А.*

Единой для всех предприятий модели инновационной стратегии не существует, равно как и единого универсального стратегического управления инновациями. Каждое предприятие, действующее в рыночной экономике, уникально по своим характеристикам. Следовательно, и содержание стратегического управления инновационным процессом является уникальным, а его формы и методы не могут тиражироваться для многих предприятий Выбор стратегии зависит от многих факторов, в том числе от рыночной позиции предприятия, динамики ее изменения, производственного и технического потенциала предприятия, производимого продукта или услуг, состояния экономики, культурной среды и других. В то же время существует ряд основополагающих подходов, которые могут рассматриваться как некоторые обобщенные принципы выработки инновационных стратегий и осуществления стратегического управления инновациями.

**Формы стратегического управления инновациями**

Процесс стратегического управления, состоит из взаимосвязанных фаз (этапов): стратегическое планирование (анализ ситуации, разработка стратегий); реализация стратегий; стратегический контроль. Интеграция вышеуказанных фаз образует систему стратегического менеджмента на предприятии, обеспечивающую охват управляющим воздействием всех звеньев и элементов, занятых решением стратегических задач. Для того чтобы их увязать воедино, необходимо наличие соответствующей организационной формы. Опыт показывает, что существующие формальные организационные структуры на предприятиях обычно недостаточно способны сконцентрироваться на выполнении экстраординарных инновационных мероприятий. Все они формировались на основе директивных типовых схем, которые разрабатывались в свое время НИИ труда для предприятий различных отраслей, типов производства, объемов выпуска продукции, уровня ее сложности, количества и годовой выработки продукции на одного работника.

Однако для решения стратегических задач возникает необходимость в радикальном реформировании подходов к структурам управления, повышении уровня их вариантности. Это особенно важно при решении крупномасштабных инновационных задач, требующих определенного качественного рывка и концентрации сил всей системы. Практика выработала различные подходы к организации стратегического управления инновациями на предприятиях. В наибольшей степени условиям реализации стратегических инновационных задач на предприятиях соответствует матричная организационная структура.

Матричные организации создаются, когда выбранная стратегия делает упор на получение высококачественного результата по большому количеству проектов в области высоких технологий, а сама работа является сложной. Важной составной частью матричной структуры является активное использование различного рода полуавтономных групп или коллективов. Эти группы создаются под цель или под проект для решения какой-либо конкретной проблемы и пользуются при этом определенной свободой в организации своей работы. Наличие таких групп позволяет упростить иерархию в организации и сделать структуру более динамичной.

Однако рассмотренный выше подход не может быть признан исключительным. Решение стратегических задач далеко не всегда ограничивается лишь организационными меркам только в самой системе. Возникает необходимость комплексного охвата также элементов внешней среды предприятия (сегментов рынка).

В новых условиях хозяйствования концепция выделения стратегических хозяйственных (производственных) единиц как относительно самостоятельных структурных частей организации становится актуальной. Согласно этому подходу СХЕ представляют собой организационно фиксированные комбинации в системе «товар — рынок», для которых характерна повторяемость (многоразовость) и однородность осуществляемых внутри них предпринимательских действий. Существующая первичная (формальная) организационная структура перекрывается в этом случае вторичной стратегической организацией (дуальная организация).

В результате образования СХЕ на многих предприятиях создаются так называемые инвестиционные центры (профит-центры), представляющие собой автономно действующие предпринимательские звенья предприятия, располагающие достаточно самостоятельной стратегией своего поведения, собственным ресурсным обеспечением, организационно-технической базой и т. д.

Процессы формированная и развития стратегических организационных образований по типу СХЕ представляют значительный интерес для российских предприятий, которые рано или поздно встанут на ноги и непременно окажутся перед необходимостью решения стратегических задач с учетом ситуаций рыночной стихии. Задача заключается в том, чтобы от признания факта необходимости и полезности выделения совокупностей СХЕ перейти к практической стороне их возможного создания на предприятиях.

Однако, как уже было сказано выше, диапазон стратегических задач отнюдь не исчерпывается непосредственно рыночной проблематикой. Подходы к достижению стратегических рыночных целей расположены также и на уровне функциональных сфер на предприятии (совершенство технической базы, новая технология, профессиональный уровень кадров и т. п.) Отсюда возникает необходимость внимания к пакету стратегических задач обеспечивающего плана (техника и технология, механизация и автоматизация, техническое перевооружение и реконструкция и т. п.). Этим целям служит метод формирования целевых организационных структур, специально создаваемых для решения комплекса стратегических инновационных задач в рамках той или иной функциональной сферы деятельности на предприятии. Методическая сторона образования целевых организационных структур этого типа базируется на традиционных принципах системного подхода.

Предприятие, выступающее как производственно-экономическое целое, обладает рядом специфических системных качеств, которые позволяют исследовать происходящие в нем процессы многопланово, осуществлять в зависимости от поставленной цели различные комбинации неоднородных и разномерных мероприятий, моделировать из них по воле исследователя особые организационные образования — микросистемы. Получаемые в результате моделирования подсистемы необязательно имеют четко фиксированную структуру. Входящие в них структурные элементы, помимо осуществления основных функций, присущих данной подсистеме, могут выполнять смежные функции. Такой прием позволяет абстрагироваться от фактической организационной структуры управления, перегруппировать входящие в нее элементы по определенной схеме и сформировать новые организационные структуры, обеспечивающие эффективность инновационных процессов.

Это отнюдь не означает отказа от классического понимания предприятия как совокупности производственной и управляющей подсистем. Каждый из элементов объекта и субъекта управления выполняет свою специфическую функцию в соответствии со своей сферой деятельности. Однако для решения комплексной задачи - обеспечения интенсификации инновационных процессов - эти неоднородные элементы могут быть сгруппироваться по проблемному признаку. Для этого необходимо обосновать структуру целей проектируемой инновационной подсистемы. При этом используется метод декомпозиции ее глобальной цели, позволяющий построить функциональную модель инновационной деятельности предприятия.

Сформированная в результате структуризации целей функциональная модель управления инновационной подсистемой позволяет:

• выделить структурные модули управления инновационной деятельностью на основе анализа элементов и группировки их по определенным признакам в единые организационные образования;

• проверить полноту реализации функций управления, выявить функции, не выполняемые в настоящий момент;

• рационально распределить полномочия и ответственность на всех этапах принятия и реализации решений между иерархическими уровнями управления и звеньями стратегического управления инновациями;

• обеспечить единство мероприятий при разработке организационного механизма достижения целей.

На основе данной функциональной модели разрабатываются организационные модули управления. Под организационным модулем понимается системно оснащенный, обладающий необходимыми качествами и относительной самостоятельностью элемент организационной структуры предприятия, предназначенный для реализации задач управления, связанных с решением инновационных проблем. В качестве организационного модуля выступают структурное подразделение, отдел, должностное лицо, выполняющие функции управления. Все последующие (по возрастанию уровня иерархии) стабильные или временные организационные образования рассматриваются как набор модулей — макромодули.

Выделение организационных модулей позволяет применить при формировании подсистемы стратегического управления инновационной деятельностью методологию модульного проектирования. Сущность ее состоит в синтезе подсистемы из отдельных оргмодулей на основе заданного алгоритма их выбора в некоторой системе ограничений. Методология модульного проектирования предусматривает основную концентрацию сил на стадии построения структуры. управления, когда решающее значение приобретает обработка главных характеристик и принципов общей схемы управления, предопределяющих всю совокупность последующих организационных решений. Эта стадия имеет наибольшее методическое значение, поскольку именно на ней осуществляется увязка организационных преобразований со стратегией экономического, технического и социального развития предприятия.

Главной задачей при определении состава оргмодулей является объединение различных функций управления в однородные группы проблем, совместное решение которых требует построения самостоятельного элемента организационной структуры. Например, в связи с необходимостью выхода на новые стратегические горизонты (рыночная переориентация, конверсия и т. п.) некое предприятие поставило стратегическую цель технически перевооружить действующее производство.

Техническое перевооружение, как известно, по своей сущности является органической составной частью воспроизводственного процесса, обеспечивающей накопление и изменение структуры производственно-технического потенциала предприятий за счет комплексных и целенаправленных мер в области техники, технологии, организации и экономики производства. В этом качестве сфера технического перевооружения связана и взаимодействует с другими направлениями воспроизводственного процесса, в том числе с новым строительством, реконструкцией и капитальным ремонтом, образуя единую основу технического развития производства.

В силу специфического характера элементов, составляющих механизм технического перевооружения, они в полной мере могут быть, учтены и реализованы лишь при условии их определенного организационного обособления и относительно самостоятельного развития. Основными факторами такого организационного обособления в данном случае являются:

1. Существование проблемы непрерывного технического обновления (развития) на современных предприятиях и необходимость ее организационного решения на основе НТД.

2. Участие в процессе технического перевооружения большого количества элементов и разнообразие выполняемых ими функций.

3. Наличие единых стратегических целевых установок, ожидаемых конечных результатов, пространственных и временных характеристик действия механизма технического перевооружения как в целом, так и отдельных его

частей.

4. Существование в действующих производственных системах в той или иной степени развитой организационно-технической базы для последовательного и непрерывного осуществления мер по техническому развитию производства. Сюда входят подразделения (участки, цехи), постоянно занятые выполнением заданий по техническому перевооружению и реконструкции производства, и подразделения, привлекаемые к этой работе периодически по мере надобности.

5. Возможность введения в систему стратегического планирования предприятия особого раздела — «Стратегия технического перевооружения», служащего интегрирующей основой для объединения обособленного развития элементов, причастных к процессу технического перевооружения.

Согласно этому подходу механизм технического перевооружения производства во всем многообразии входящих в него элементов выступает как самостоятельная стратегическая подсистема, призванная решать следующие задачи:

• обеспечивать (способствовать) достижению целей базовых стратегий предприятия в целом за счет привлечения новых технологий и прогрессивных технических систем;

• разрабатывать и осуществлять частные технические стратегии в функциональных сферах предприятия и встраивать их в целостную систему технического перевооружения предприятия.

**Выводы по главе 1**

В данной главе была рассмотрена сущность менеджмента, дано определение стратегического менеджмента (управления), откуда следует, что СМ такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал и ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, что, в конечном счете, способствует выживанию организации и достижению своих целей в долгосрочной перспективе.

Также была изображена структура стратегического управления. Было раскрыто содержание и формы стратегического управления инновациями, откуда следует, что существует несколько форм стратегического управления.

**Глава 2. Анализ особенностей подготовки производства продукции на примере ЗАО «Челябинские строительно-дорожные машины»**

**2.1. Планирование целей и стратегии проекта реорганизации предприятия**

Обоснование необходимости планирования проекта изменений:

Планирование- это заблаговременное решение вопросов:

Что следует сделать?

Когда следует сделать?

Как следует сделать?

Кто должен делать?

У планирования есть пять важных целей:

♦Снизить отрицательный эффект неопределённости внешней среды;

♦Сосредоточить внимание на главных задачах;

♦Добиться экономичного функционирования;

♦Способствовать интеграции деятельности различных подразделений в достижении целей предприятия;

♦Облегчить контроль.

Организация - это группа людей с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать, как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

У организации могут быть разнообразные цели, особенно это, касается организаций различных типов. Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены, главным образом, на создании определенных товаров или услуг в рамках специфических ограничений по затратам и получаемой прибыли. Эта их задача отражена в таких целях, как рентабельность и производительность. Крупные организации имеют много целей. Для того чтобы получить, например, прибыль, бизнес должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей.

Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик:

* Цели должны быть конкретными и измеримыми. Выражая свои цели в конкретной и измеримой форме, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Руководители среднего звена будут иметь ориентир для решения. Также будет легче определить, насколько хорошо организация работает в направлении осуществления своих целей.
* Цели должны иметь ориентацию во времени. Следует точно определять не только то, что организация хочет осуществить, но и когда должен быть достигнут результат. Цели обычно устанавливаются на длительные и короткие промежутки времени. Долгосрочная цель, согласно Стейнеру, имеет горизонт планирования равный пяти годам. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного до пяти лет. Долгосрочные цели обычно имеют весьма широкие рамки. Организация формулирует их в первую очередь. Затем вырабатываются средние и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных целей. Обычно, чем ближе горизонт планирования цели, тем уже ее рамки.
* Цель должна быть достижимой для того, чтобы служить повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации либо из-за недостаточности ресурсов, либо из-за внешних факторов, может привести к катастрофическим последствиям. Если цели недостижимы, стремление работников к успеху будет блокировано и их мотивация ослабнет.
* Цели должны быть взаимно поддерживающими, то есть действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать реализации других целей. Стейнер и Майнер утверждают "цели должны быть установлены для каждого вида деятельности, который, по мнению компании, является важным и выполнение которого она хочет наблюдать и измерять"

Цели будут значимой частью стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

Цели необходимо ставить в каждой сфере, где важен результат. Обычно говорят о двух ключевых областях – финансовой деятельности и стратегической деятельности. Достижение приемлемых финансовых показателей жизненно необходимо, иначе финансовое состояние организации вызовет беспокойство у кредиторов и акционеров, что плохо скажется на финансировании новых инициатив и поставит под угрозу само существование компании. Достижение стратегических целей необходимо для укрепления конкурентоспособности и положения компании на рынке в долгосрочной перспективе.

ЗАО «ЧСДМ», исходя из характеристики окружающей среды, должен определить свои цели в следующих областях: прибыльность, рынки, продукция, финансовые ресурсы и организация.

В области "прибыльность" необходимо сформулировать следующую цель: Увеличить прибыль на единицу продукции к концу 2005 года на 5%, к концу 2006 года на 10%.

В области "рынки" цель должна быть следующей:

* Довести объем продаж техники «ЧСДМ» к 2007 году до 600 штук, в том числе тяжелый автогрейдер ДЗ-98 – не менее 360 штук, фронтальный погрузчик В-138 – не менее 82 шт.

В области "продукция" цель следующая:

Увеличить в 2006-2007 годах выпуск новой, более совершенной техники.

В области "организация" цель может быть сформулирована следующим образом:

Улучшить качество продукции.

Все эти цели, сформулированные и объявленные, являются конкретными, измеримыми, имеют ориентацию во времени, достижимые и взаимоподдерживающие друг друга.

Стратегия организации – это способ реализации стратегического видения. Стратегия – это план действий по завоеванию компанией выгодного положения на рынке и достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Стратегия компании – это, по сути, разработанная менеджментом бизнес- модель, ориентированная на достижение высокой производительности и запланированных результатов. Кроме того, стратегия определяет, что, кто и когда должен делать. Без конкретных действий стратегическое мышление и планирование – пустая трата времени. Стратегия компании меняется со временем под влиянием новых планов менеджмента и действий, предпринимаемых в ответ на непредвиденные события.

**Освоение рынка**

Освоение рынка связано со вступлением на новые рынки или новые сегменты старых рынков с использованием существующей продукции. Основой вхождения на новые рынки является усиление существующих компетенций, а также создание новых компетенций. Чтобы проникнуть в новые сегменты существующих рынков, иногда необходимо разработать новые компетенции, которые будут обслуживать специфические запросы покупателей этих сегментов.

Интернационализация и глобализация – яркий пример того, как можно разрабатывать уже существующие рынки. Проникая на международные рынки, компания должна создавать новые компетенции, чтобы успешно справляться с языковыми и культурными проблемами, вопросами сбыта и т.д.

Основной риск, связанный с освоением нового рынка, заключается в том, что у компании может не хватить практики и опыта деятельности на новых рынках.

Для того чтобы обеспечить себе вхождение на новые рынки ЗАО «ЧСДМ» необходимо повышать качество продукции, приближая его к мировым стандартам. Это достигается за счет 2 моментов: технологического и внедрения системы менеджмента качества. В проекте мы рассмотрим модернизацию технологического процесса, так как охватить все аспекты улучшения качества в одном проекте не представляется возможным.

Для модернизации технологического процесса предлагается оснащение заготовительного производства ЗАО «ЧСДМ» комплексом лазерной резки и гибки для коренного улучшения качества узлов и систем дорожных машин, что существенно приблизит завод к современному уровню производства.

**Обеспечение необходимости инвестиций:**

В конструкциях дорожных машин, разрабатываемых и выпускаемых ЗАО «ЧСДМ» значительную долю составляют детали из тонколистового металла. Большей частью из таких деталей состоят кабины дорожных машин, узлы облицовки, системы доступа, системы обеспечения двигателя, кронштейны крепления агрегатов и т.п. Детали имеют сложную геометрическую форму и подвергаются гибки в нескольких плоскостях. Качество таких деталей во многом определяет работоспособность и долговечность изделий, эстетичность внешнего вида машин. Трудоемкость изготовления деталей из тонколистового проката занимает существенную долю (20-30%) в общей трудоемкости заготовительного производства.

Традиционными способами изготовления таких деталей на ЗАО «ЧСДМ» являются: резка на гильотинных ножницах, вырубка на прессах, вырезка на машине плазменной резки.

Гильотинная резка характеризуется невысокой точностью изготовления деталей, большой долей трудоемкого ручного труда при подготовке к резке и уборке деталей, значительными затратами на ремонт, изготовление и переустановку ножей.

Вырубка деталей на прессах требует предварительного роспуска листов металла на гильотинных ножницах, проектирования, изготовления и периодического ремонта дорогостоящей штамповой оснастки. Перестройка пресса на изготовление различных деталей требует трудоемкой операции смены штамповой оснастки. Любые конструктивные изменения деталей влекут за собой значительную переделку или новое изготовление штампов. Вырубка на прессах, также как и гильотинная резка, является травмоопасной операцией, сопровождаемой сильным шумом и вибрацией. Кроме того, детали прессов и гильотинных ножниц по условиям работы подвержены интенсивному износу, что требует значительных затрат на ремонт оборудования.

Детали, изготавливаемые с помощью резки плазменной дугой имеют невысокую точность геометрических размеров, грубую поверхность реза. Процесс характеризуется большим расходом электроэнергии, частыми заменами дорогостоящих катодов и сопел плазмотронов. Плазменной резкой невозможно получить отверстие малого диаметра, после резки во многих случаях требуется дополнительная механическая обработка деталей.

Прогрессивным и наиболее эффективным способом изготовления деталей из листового металла толщиной 0,5 – 12 мм является лазерная резка на машинах с числовым программным управлением.

Процесс лазерной резки обладает рядом неоспоримых преимуществ:

* высокая производительность изготовления деталей (скорость резки до 50 м/мин, скорость холостого хода до 170 м/мин);
* высокая точность изготовления деталей любой конфигурации, что является важным условием повышения качества сварных узлов и изделий в целом;
* возможность выполнения отверстий малых диаметров, высокая чистота поверхности реза, что исключает последующую механическую обработку;
* возможность за счет малой ширины реза изготавливать детали любых геометрических форм, производство которых ограничено или совсем невозможно другими способами;
* возможность резки неметаллических материалов, таких как дерево, резина, пластик и т.п.;
* сокращение до минимума времени и затрат на подготовку производства новых деталей (требуется лишь разработка управляющей программы);
* процесс резки полностью автоматизирован, вручную производится только снятие деталей после резки;
* автоматизированное изготовление программ позволяет разрабатывать оптимальные карты кроя и повышать коэффициент использования материала;
* практическое отсутствие тепловых деформаций вследствие минимальной зоны нагрева;
* стабильность, надежность, безопасность и бесшумность работы.

Особенно эффективно использование технологии лазерной резки в комплексе с листогибочным прессом с программным управлением для изготовления гнутых деталей сложной формы. Работа пресса в автоматическом режиме по разработанной программе с помощью комплекта сменного инструмента (пуансонов и матриц) позволит создавать детали, изготовление которых на обычных листогибочных прессах практически невозможно.

Полный набор альтернативных стратегий на этапе проработки концепции проекта может быть найден с помощью дерева целей, представляющего один из типов структурной модели проекта, охватывающий его элементы по уровням и показывающий соподчиненность и связь целей, подцелей. По сути, дерево целей – это схема деления сверхзадачи верхнего уровня (например, цели реализации проекта в терминологии Юкера) на проектные цели более низкого уровня по принципу полного разукрупнения, когда каждая цель верхнего уровня исчерпывающим образом распадается на подцели нижеследующего уровня. По Юкеру дерево целей продолжается конечными целями и заканчивается операционными.

В практике ЗАО «ЧСДМ» используется система целей, образующая контуры плана и имеющая свою иерархию (рис. 1)

* основные цели и направления политики, устанавливаемые обладателями ключевых ресурсов в форме деловых установок (миссии), заявлений высшего руководства и долгосрочных прогнозов
* цели и направления политики для формирования структуры предприятия;
* цели и направления политики для формирования стратегии;
* цели и направления политики для формирования системы управления предприятием.

На рисунке 1 показано дерево целей ЗАО «ЧСДМ»

1.Цель: освоение новых рынков

3.2.1. Главный технолог . Внедрение передовых технологий производства

2.3. Службы. Закупка нового оборудования, обучить персонал, привлечь кредиты

2.2. Управления. Своевременно и качественно внедрять в производство конструкторские разработки

2.1. Производства. Использовать передовые технологии, улучшать качество продукции

3.2.2. Начальник конструкторского отдела. Проектирование современных узлов и агрегатов

3.2.3. Экономическая служба. Разработать мероприятия по снижению себестоимости машин

3.3.3. Фин.служба. Скорректировать бюджет предприятия, лимитировать не производственные расходы

3.1.2. Начальник цеха. Обеспечить выполнение плана по машинокомплекту

3.1.1Директор по производству. Оптимизировать затраты на энергетику

Личностный уровень 4 (исполнители, операционисты)

Рис. 1 Дерево целей ЗАО «ЧСДМ»

Менеджеру, участвующему в процессе организационного развития необходимо определить подлежащие изменениям сферы деятельности в организации. В таблице 1 представлены по категориям проблемы и симптомы в организации, курсивом выделены соответствующие процедуры в рамках организационного развития, которые рекомендуется для разрешения проблем.

Выбор уместных мероприятий организационного развития: Матрица Д. Пью.

Таблица 1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Требуемый уровень анализа проблем*** | Методы воздействия на систему | | |
| ***в части поведения персонала и организации производства*** | ***в части структуры системы*** | ***в макро и микро – окружении*** |
| **Организационный** | Симптомы проблем  Плохой моральный климат, Недостаточная информированность и слабая реакция на изменения во внешнем окружении  *Цель и методы:*  Организационное зеркало | Симптомы проблем  Стратегия плохо понимается, неподходящая структура организации  *Цель и методы:*  Изменение структуры | Симптомы  Низкий имидж предприятия  Квалифицированные кадры на завод не идут  *Цель:*  Изменение стратегии  Изменение культуры |
| **Межгрупповой**  **«Производства»** | *Симптомы:*  Недостаточно эффективное взаимодействие между подразделениями  лет  *Метод:*  Межгрупповые совещания | *Симптомы:*  Недостаточное понимание общих задач  *Метод:*  Улучшение координации механизмов взаимодействия | *Симптомы:*  Различие групповых ценностей  *Метод:*  Уменьшение психологической и физической дистанции |
| **Индивидуальный** | *Симптомы:*  Неудовлетворение личных потребностей, неготовность воспринять изменения, недостаток возможностей для обучения и развития    *Метод:*  Индивидуальное консультирование, планирование карьеры | *Симптомы*:  Плохое определение работы  *Метод:*  Модификация работы, согласование основных навыков и умений | *Симптомы:*  Неадекватный отбор  Неадекватное продвижение по службе  Не соответствующая система поощрений и вознаграждений  *Метод:*  Улучшение процедуры отбора и продвижения по службе, приведение системы поощрений и вознаграждений в соответствие с задачами |

**2.2. Анализ структуры управления предприятия**

На данный момент на предприятии существует линейно-функциональная структура организации.

Данная структура возникла в рамках фабрично-заводского производства и явилась соответствующей «организационной» реакцией на усложнившееся производство и необходимость взаимодействия при изменившихся условиях с большим количеством институтов внешней среды (массовый потребитель, финансовые организации, конкуренция, законодательство, правительство и т.п.).

Проведём SWOT анализ существующих организационных структур:

|  |  |
| --- | --- |
| Достоинства | Недостатки |
| Линейная форма организации | |
| Четкость и простота взаимоотношений, оперативность, отсутствие параллелизма в работе, надёжный контроль | Высокие требования к квалификации руководителя, значительный объём информации, передаваемой от одного уровня к другому |
| Функциональная форма организации | |
| Большой профессионализм в решении задач управления, высокая специализация в рамках отделов | Снижение оперативности, затруднённость координации, прозрачность приоритетов, нет осознанности общих проблем |
| Матричная форма организации | |
| Эффективное использование кадров и развитие их профессиональной подготовки, возможность ротации кадров, возрастание мотивации кадров, устойчивость прав и обязанностей, наглядность ролей | Сложность, нарушение принципа единоначалия, путаница из-за двойного подчинения, обострённая борьба за власть, большие затраты времени на координацию деятельности (совещания), необходимость максимальной совместимости работников, увеличение затрат на реализацию проекта. |
| Проектная форма организации | |
| Общение в группе, концентрация всех усилий на решении одной- единственной задачи | Ограничена во времени, дублирование функций в группе и по основному месту работы, не охватывает весь бизнес, имеет локальный характер |
| Сетевая форма организации | |
| Отраслевая специализация при максимизации выгод сети в целом, надёжность поставщиков в стабильных сетях, максимальная скорость и гибкость изменений, использование возможностей за пределами организации | Трудность подбора брокеров, несогласованность со стратегией организации во внутренних сетях, недостаточная гибкость в стабильных сетях, риски в неопределённости качества продукции |

Рис. 2 - SWOT- анализ структур организации

Юкер предлагает критерии выбора типа организационной структуры, с помощью которой определим необходимую структуру для ЗАО «ЧСДМ»:

Таблица 2**.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ключевые факторы организационной структуры | Организационный континуум, или типы организационных структур | | |
| Функциональная | Матричная | Проектная |
| Неопределенность  проектной ситуации  Применяемая технология  Сложность разработки  Продолжительность разработки  Размер объекта  Важность проекта для предприятия  Заказчики проекта  Взаимозависимость подразделений предприятия  Взаимозависимость с окружением  Дефицитность времени  Дефицитность ресурсов  Разнообразие проектов  Степень специализации персонала и автономности команды | *Низкая*  *Стандартная*  Низкая Короткая малый  малое  *разные*  низкая  *низкая*  *низкая*  *низкое*  *Отсутствие координатора проекта* | Высокая  сложная  *Средняя*  средняя  средний  средняя    по-разному  средняя  средняя  средняя  по – разному  высокое  Координатор занятый частично или полностью | Высокая  новая *Высокая*  большая  *большой*  *большая*  одни и те же  *высокая*  высокая  высокая  среднее  Есть контора отдельной команды |

Из приведенной таблицы Юкера очевидно, что для ЗАО «ЧСДМ» больше всего подходит функциональная структура.

Руководитель предприятия

#### Маркетинг

Инжиниринг

Финансы

Рис.3 Функциональная структура управления

На основании сделанных выводов разработана организационная структура ЗАО «ЧСДМ». В новой структуре предлагается уменьшение количества уровней управления, что позволяет сделать управление более эффективным и прозрачным, снижение количества дублирующих функций, сокращение «необработанной» численности, высвобождение фонда оплаты на дополнительное премирование производственного персонала.

В новой структуре планируется создание «управления персоналом». В управление персоналом будут входить такие отделы, как отдел кадров, ООТиЗ, отдел развития персонала, отдел маркетинга персонала. Создание новых подразделений позволит повысить корпоративную культуру предприятия, улучшить психологический климат в коллективе, что приведет к снижению текучести кадров, повышению производительности труда и качества выпускаемой продукции.

Действующая структура вынесена в Приложение 1.

**Выводы по главе 2**

В данной главе при помощи творческого применения теории на практике были сделаны:

* стратегическое планирование с построением дерева целей ЗАО «ЧСДМ», что позволило распределить ответственность в согласованных стратегических действиях подразделений и работников в направлении видения организации;
* выбрана цель для решения проблем по уровням управления предприятия.

**Глава 3 . Разработка рекомендаций по совершенствованию производства предприятия**

* 1. **Проектное предложение**

Как мною уже было сказано, в главе 2 пункт 2.1. для предприятий особенно эффективно использование технологии лазерной резки в комплексе с листогибочным прессом с программным управлением для изготовления гнутых деталей сложной формы. Работа пресса в автоматическом режиме по разработанной программе с помощью комплекта сменного инструмента (пуансонов и матриц) позволит создавать детали, изготовление которых на обычных листогибочных прессах практически невозможно.

Поэтому я хочу предложить предприятию ЗАО «ЧСДМ» приобрести оборудование лазерной резки и обработки деталей в замен старого.

Наиболее совершенными в мире по техническим характеристикам, надежности и долговечности являются машины лазерной резки, выпускаемые фирмами «TRUMF»Германия и «BISTRONIC» Швейцария.

Предпочтительным для условий ЗАО «ЧСДМ» является приобретение машины лазерной резки фирмы «BISTRONIC» Швейцария, а именно:

* машины лазерной резки типа BYSPRINT;
* листогибочный пресс типа Р 130/310 .

Это оборудование имеет ряд преимуществ по сравнению с лазерными установками других фирм:

* резонатор лазера имеет минимальное число оптических элементов, что повышает его надежность и упрощает обслуживание;
* более удобный доступ к рабочей зоне при разгрузке деталей и обслуживании режущей головки;
* меньшее потребление электроэнергии при резке;

Кроме того, на заводе имеются специалисты знакомые с данными установками и проходившие обучение на фирмах в Швейцарии.

Объем инвестиций, необходимый для реализации проекта составляет 25 920 тыс. рублей ($ 769 тыс.).

Все эти средства будут израсходованы только на приобретение оборудования, монтаж и запуск его в производство.

Использование машины лазерной резки даст возможность высвободить 9 единиц прессового оборудования:

* пресс РЕЕ-250 – 2 единицы;
* пресс К 117 А-100 – 2 единицы;
* LЕРД –100 – 2 единицы;
* гильотинные ножницы НЗ – 118 – 1 единицу;
* пресс кромкогибочный АРL 160 – 1 единицу;
* пресс кромкогибочный ДЕС 400 – 1 единицу;

## ПЕРЕЧЕНЬ

**приобретаемого оборудования**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование оборудования | Модель,  (фирма-изготовитель, страна | Цена  (тыс.руб)/ (тыс. $) | Технические характеристики | Примечание |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 7 |
| 1 | Машина лазерной резки | BISPRINT 3015  Фирма «BYSTRONIK»  Швейцария | 1. 000   / (356,1) | Мощность излучения 3 квТ; размеры стола 3000х1500 мм; максимальная толщина резки – 20 мм (сталь) | Подготовлен проект контракта |
| 2 | Листогибочный пресс | Р 130/310  Фирма «BYSTRONIK»  Швейцария | 6 000  / (178,0) | Максимальное усилие гибки – 130т; максимальная длина заготовки – 3100 мм | Подготовлен проект контракта |

**ПЕРЕЧЕНЬ**

**заменяемого оборудования**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование оборудования | Модель,  завод (фирма)-изготовитель, страна | Инв.№ | Год выпуска | Техническое состояние | Остаточная стоимость, тыс. руб  без НДС | Место нахождения | Предложение по использованию или реализации |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Пресс РЕЕ 250 |  | 2002/1 | 1963 |  | 1 000 | на штатном месте в цехе 1 | Реализовать по цене 15 000 руб. |
| 2 | Пресс РЕЕ 250 |  | 13080/2 | 1956 |  |  | на штатном месте в цехе 2 | Использовать для оснащенного производства и в качестве резервного оборудования |
| 3 | Пресс К 117 А-100 |  | 9869/3 | 1970 |  | 1 500 | на штатном месте в цехе 3 | Реализовать по цене 25 000 руб. |
| 4 | Пресс К 117 А-100 |  | 9880/1 | 1970 |  |  | на штатном месте в цехе 1 | Использовать для оснащенного производства и в качестве резервного оборудования |
| 5 | LERD 100 |  | 9280/1 | 1968 |  | 2 000 | на штатном месте в цехе 1 | Реализовать по цене 35 000 руб. |
| 6 | LERD 100 |  | 10920/2 | 1974 |  |  | на штатном месте в цехе 2 | Использовать для оснащенного производства и в качестве резервного оборудования |
| 7 | Гильотинные ножницы НЗ -118 |  | 1984/10 | 1958 |  |  | на штатном месте в цехе 10 | Использовать для оснащенного производства и в качестве резервного оборудования |
| 8 | Пресс кромкогибочный APL 160 |  | 9230/1 | 1968 |  |  | на штатном месте в цехе 1 | Использовать для оснащенного производства и в качестве резервного оборудования |
| 9 | Пресс кромкогтбочный ДЕС 400 |  | 2001/1 | 1959 |  | 1 500 | на штатном месте в цехе 1 | Реализовать по цене 25 000 руб. |

Внедрение лазерной технологии позволит снизить трудоемкость изготовления деталей дорожных машин, отказаться от оснастки для штамповки и механической обработки деталей, что позволит исключить затраты на ее изготовление и ремонт, снизить расход металла, уменьшить расход электроэнергии, получить дополнительный доход от исполнения заказов сторонних организаций.

**Расшифровка инвестиционных затрат проекта**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Статьи инвестиционных затрат** | **Периоды** |
|  |  | **2006 г** |
| 1 | Затраты на оборудование в т.ч.: | 21 600 |
| 1.1 | оборудование \* | 18 000 |
| 1.2 | таможенные сборы и пошлины |  |
| 1.3 | НДС | 3 600 |
| 2 | Строительно-монтажные работы: | 4 320 |
| 2.1 | собственными силами (без НДС) |  |
| 2.2 | с помощью подрядчиков (без НДС) | 3 600 |
| 2.3 | НДС | 720 |
| 3 | Дополнительный оборотный капитал | - |
| 4 | Др. затраты | - |
| 4.1 | Другие затраты по инвестпроекту (без НДС) |  |
| 4.2 | НДС | - |
|  | **ИТОГО** | **25 920** |

* 1. **План реализации предложения**

Проект «Ввод в эксплуатацию комплекса лазерной резки и гибки» предусматривает приобретение, монтаж и пуско-наладочные работы по внедрению прогрессивного и высоко эффективного комплекса лазерной резки и гибки взамен существующего оборудования.

Для реализации данного предложения необходимо подробно проработать план «Ввода в эксплуатацию комплекса лазерной резки гибки».

Первый этап – инвестиционный план:

Объем инвестиций, необходимый для реализации проекта составляет 25 920 тыс. рублей. Приобретение оборудования будет на 70% финансироваться за счет собственных средств, а оставшиеся 30% за счет холдинга «РусПромАвто».

Второй этап – приобретение оборудования:

Данное оборудование будет доставляться железнодорожным путем, стоимость оборудования: машина лазерной резки BISPRINT 3015 фирма «BYSTRONIK» Швейцария – 12 000 тыс. рублей; листогибочный пресс Р 130/310 фирма «BYSTRONIK» Швейцария – 6 000 тыс. рублей, что в сумме составляет 18 000 тыс. рублей. Затраты по транспортировке берет на себя фирма производитель. Период доставки: с 16.02.2007 по 24.02.2007 г.

Третий этап – демонтаж старого оборудования цеха № 2, в котором в последствии будет производиться монтаж комплекса лазерной резки и гибки:

На демонтаж и подготовку платформы для установки нового оборудования руководством предприятия выделено 200 тыс. рублей, которые будут израсходованы на: демонтаж старых станков, часть которых будет направлена на склад, а другая будет реализована (продана); реконструкцию цеха № 2, а также удаление старых напольных покрытий и новая заливка бетоном. Ответственный за выполнение данного этапа главный технолог И.А. Пышкин. Период реализации данного этапа: с 27.01.2007 по 27.02.2007 г.

Четвертый этап – монтаж нового оборудования:

На реализацию данного этапа руководством предприятия также были выделены средства в размере: 150 тыс. рублей. Ответственный за выполнение данного этапа главный технолог И.А. Пышкин. Период реализации данного этапа: с 06.03.2007 по 01.04.2007 г.

Пятый этап – пусконаладочные работы:

На реализацию данного этапа руководством предприятия также были выделены средства в размере: 90 тыс. рублей. Ответственный за выполнение данного этапа главный технолог И.А. Пышкин. Период реализации данного этапа: с 05.04.2007 по 17.04.2007 г.

Шестой этап – оформление технологической документации:

Период с 23.04.2007 по 15.05.2007 г.

* 1. **Оценка эффективности проекта**

**Расчет экономической эффективности**

Анализ номенклатуры деталей, используемых при производстве дорожных машин на ЗАО «ЧСДМ» показывает, что значительную их часть намного эффективнее изготавливать по лазерной технологии.

Внедрение данного комплекса позволит снизить трудоемкость изготовления деталей дорожных машин за счет устранения последующей механической обработки и исключения времени на замену и настройку инструмента. В таблице 3 указана сравнительная трудоемкость изготовления деталей дорожных машин до, и после внедрения проекта.

Таблица 3. Сравнительная трудоемкость изготовления деталей дорожных машин.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Дорожная техника | Количество деталей для изготовления по лазерной технологии (шт на ед. дорожной техники) | Трудоемкость на 1 машину (н/ч) | | Снижение трудоемкости на ед. дорожной техники (н/ч) |
| По существующей технологии | С помощью лазерной резки |
| Автогрейдер ДЗ 98 | 435 | 51,9 | 5,5 | 46,4 |
| Автогрейдер А 120 | 382 | 35,6 | 3,5 | 32,1 |
| Погрузчик В 138 | 390 | 38,0 | 4,2 | 33,8 |
| Погрузчик ТО 40 | 412 | 58,1 | 5,1 | 53,0 |
| Погрузчик В 160 | 405 | 43,0 | 4,8 | 38,2 |

Внедрение лазерной технологии на существующей номенклатуре деталей позволит отказаться от оснастки для штамповки и механической обработки, затраты на изготовление и ремонт которой приведены в таблице 4.

Таблица 4. Стоимость оснастки и инструмента высвобождаемого при использовании лазерной технологии.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дорожная техника | Штамповая оснастка | | | Оснастка для мех. обработки | | |
| Кол-во единиц | Стоимость изготовления (руб) | Стоимость ежегодного ремонта (руб) | Кол-во единиц | Стоимость изготовления (руб) | Стоимость ежегодного ремонта (руб) |
| Автогрейдер ДЗ 98 | 333 | 580 000 | 58 000 | 92 | 110 000 | 11 000 |
| Автогрейдер А 120 | 133 | 204 000 | 20 000 | 32 | 38 000 | 3 800 |
| Погрузчик В 138 | 140 | 215 000 | 21 000 | 40 | 47 000 | 4 700 |
| Погрузчик ТО 40 | 180 | 250 000 | 25 000 | 44 | 52 000 | 5 200 |
| **ИТОГО** | **786** | **1 249 000** | **124 000** | **208** | **247 000** | **24 700** |

Использование лазерной резки даст возможность высвободить 9 единиц прессового оборудования, тем самым избежать затрат на их содержание и ремонт, снизить потребление электроэнергии. Экономия по электроэнергии представлена в таблице 5.

Таблица 5. Потребление электроэнергии

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Прессовое оборудование | Машина лазерной резки | Экономия | |
| тыс.кВтчас | руб |
| Тыс.кВтчас в год | 370 | 132 | 238 | 239 560 |

Применение оптимальных карт раскроя материала при лазерной технологии даст возможность повысить коэффициент использования металла. Снижение расхода металла по машинам представлено в таблице 6.

Таблица 6. Снижение расхода металла на единицу дорожной техники

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Дорожная техника | Снижение расхода металла на единицу (кг) | Снижение расхода металла на выпуск 2007г. (т) | Доход от снижения расхода металла на выпуск 2007г. (руб.) |
| Автогрейдер ДЗ 98 | 297 | 115,8 | 778 300 |
| Автогрейдер А 120 | 292 | 10,5 | 70 200 |
| Погрузчик В 138 | 231 | 12,7 | 85 400 |
| Погрузчик ТО 40 | 209 | 7,9 | 53 100 |
| **Всего** |  | **146,9** | **987 000** |

Высокая производительность, эффективность раскроя материала, прогрессивный способ изготовления деталей обеспечат дополнительный доход предприятию от выполнения сторонних заказов. Ожидаемый доход в 2007 г. – 3 540 тыс. рублей.

**Показатели эффективности проекта**

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Общий проект (100%) |
| PI | 2,00 |
| NPV, тыс. руб. | 18 383 |
| IRR , % | 47% |
| PP- срок окупаемости, лет | 3,3 |
| DPP- дисконтированный срок окупаемости | 4,1 |

При заложенном в расчетах уровне текущих и инвестиционных затрат, а так же объеме привлекаемых средств, проект можно признать эффективным.

Значение РI = 2,0 – выше нормативного значения, установленного Регламентом Холдинга РусПромАвто (РI норм > 1,0).

Внутренняя норма доходности IRR = 47% - выше нормативного значения (IRR - 20%).

Дисконтированный срок окупаемости проекта 4,1 года меньше установленного нормативного значения. (DPP – 5 лет)

**Выводы по главе 3**

В данной главе курсового проекта мною было предложено приобретение машины лазерной резки в замен старого оборудования. Выбрана предпочтительная фирма оборудования, а также был разработан план реализации предложений, в котором указал необходимый объем инвестиций, для его реализации, который составляет 25 920 тыс. рублей ($ 769 тыс.).

Указан список необходимого для приобретения оборудования, а также необходимо произвести реализацию части заменяемого оборудования, а оставшуюся часть оборудования использовать для оснащенного производства и в качестве резервного оборудования.

И в заключении рассчитал оценку эффективности проекта.

**Заключение**

В курсовом проекте был рассмотрен проект организационных изменений ЗАО «ЧСДМ».

Изменение – это неотъемлемая часть нашей жизни, не зависимо, хотим мы этого или нет. Организации и предприятия находятся в статическом состоянии, в них самих и за их пределами постоянно что-то меняется.

При любых изменениях организации необходимо рассматривать три так называемые состояния: во-первых, будущее состояние, которое определяет, где члены организации хотели бы находиться; во-вторых, настоящее состояние, характеризующее ситуацию до изменений, и, в третьих, переходное состояние, которое конкретизирует в деталях, как перейти из настоящего состояния в будущее.

Каждое из этих трех состояний включает в себя определенные мероприятия, которые представляют различные стадии общего процесса организационного развития. Он несомненно, является повторяющимся и циклическим, так как изменения происходят непрерывно, и проверка способности организации эффективно реагировать на изменения также должна проводиться эффективно.

В первой главе была рассмотрена сущность менеджмента, дано определение стратегического менеджмента (управления), откуда следует, что СМ такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал и ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, что, в конечном счете, способствует выживанию организации и достижению своих целей в долгосрочной перспективе.

Также была изображена структура стратегического управления. Было раскрыто содержание и формы стратегического управления инновациями, откуда следует, что существует несколько форм стратегического управления.

Во второй главе при помощи творческого применения теории на практике были сделаны:

* стратегическое планирование с построением дерева целей ЗАО «ЧСДМ», что позволило распределить ответственность в согласованных стратегических действиях подразделений и работников в направлении видения организации;
* выбрана цель для решения проблем по уровням управления предприятия.

В третьей главе курсового проекта мною было предложено приобретение машины лазерной резки в замен старого оборудования. Выбрана предпочтительная фирма оборудования, а также был разработан план реализации предложений, в котором указал необходимый объем инвестиций, для его реализации, который составляет 25 920 тыс. рублей ($ 769 тыс.).

Указан список необходимого для приобретения оборудования, а также необходимо произвести реализацию части заменяемого оборудования, а оставшуюся часть оборудования использовать для оснащенного производства и в качестве резервного оборудования.

И в заключении рассчитал оценку эффективности проекта.

**Список используемой литературы**

1. Инновационный менеджмент / Под ред. П.Н. Завлина и др. – СПб.: Наука, 1997
2. Инновационный менеджмент: Учебник/ под ред. Проф. В.А. Швандара, проф. В.Я. Горфинкеля.- М.: Вузовский учебник. 2004.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами./ Справочное пособие/ - М.: Высшая школа, 2001 – 875 с.
4. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. Учебник, 5-е изд., - М. ИНФРА.М, 2005
5. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд-III А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. – Москва-Санкт-Петербург-Киев.: Вильямс, 2003.
6. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник, 3-е изд., - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2004.
7. Янковский К.П. Введение в инновационное предпринимательство .- СПб.: Питер. 2004. (серия «Учебное пособие»)



**Организационная структура ЗАО «ЧСДМ»**