# 

**План развития ОАО «Кукморский завод Металлопосуды» п.г.т. Кукмор Республики Татарстан на 2009–2011 годы**

# **1. Миссия**

Никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться своей деятельностью.

В первую очередь целевое начало в деятельности организации возникает потому, что организация – это объединение людей, преследующих определенные цели.

Люди создают организации для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Это значит, что с самого начала организация имеет определенную целевую ориентацию. Далее, люди входят в организации для того, чтобы за счет этого получать для себя определенный результат. И это также придает организации определенную целевую ориентацию. Наконец, люди из внешнего окружения (покупатели, общественность, деловые партнеры и т.п.), преследуя свои собственные цели при взаимодействии с организацией, так же, как и те, кто являются хозяевами организации или работают в ней, придают ее существованию определенную направленность и тем самым развивают целевое начало в ее деятельности.

При самом обобщенном и в то же время при самом углубленном понимании роль миссии организации состоит в том, что она как бы устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию извне. Более того, миссия позволяет сконцентрировать или даже подчинить интересы «внутренних» по отношению к организации людей интересам «внешних» людей. Определяя то, для чего создана и существует организация, миссия придает действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия.

В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации.

В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Миссией предприятия ОАО **«Кукморский завод Металлопосуды»** как и у большинства предприятий является получение прибыли.

**2. Введение**

**ОАО «Кукморский завод Металлопосуды» имеет 60-летний опыт производства металлической посуды и на сегодняшний день является одним из основных российских производителей, специализирующийся на производстве литой толстостенной алюминиевой посуды.**

Предприятие ОАО **«Кукморский завод Металлопосуды»** является ценовым лидером на рынке РТ.

Выпускаемый ассортимент продукции включает шесть групп товаров:

- литая алюминиевая посуда;

- посуда с антипригарным покрытием;

- посуда с декоративным покрытием;

- хлебные формы;

- товары для туризма и отдыха;

- глушители выхлопа газа и запасные части.

Вся продукция сертифицирована в соответствии с Госстандартом России и имеет санитарно-эпидемиологическое заключение.

Имидж предприятия оставляет желать лучшего. В основном это касается вопроса о качестве и надежности как партнера.

Предприятие имеет возможности привлечение долгосрочного и краткосрочного капитала. Оно осуществляет разумную налоговую политику – задолженности по налогам практически не имеет.

Предприятие использует две системы оплаты за продукцию. В основном это предоплата. Но для постоянных клиентов существует отсрочка платежа.

На предприятии существует командно-административный стиль управления. Непонятно, что является доминантой в системе ценностей высшего руководства.

Квалификация менеджеров среднего уровня имеет средний уровень, что позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля. Недостаток предприятия состоит в том, что данных специалистов на предприятии не хватает.

Квалификация персонала соответствует текущим и будущим задачам предприятия. Однако руководство не задумывается о будущем предприятия, не обучает специалистов.

Руководство мотивирует рабочих только финансово, другие методы мотивации на предприятии не используются.

Уровень зарплаты на предприятии выше, чем в среднем по Кукморскому району.

**3. Стратегия. Долгосрочная цель**

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

1. какой бизнес прекратить;
2. какой бизнес продолжить;
3. в какой бизнес перейти.
4. При этом внимание концентрируется на том:
5. что организация делает и чего не делает;
6. что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Из всего множества существующих типов стратегий для анализируемого предприятия я предлагаю использовать стратегию изменения организационной культуры как способа улучшения деятельности предприятия в настоящий момент и в будущем.

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов. Один из признанных специалистов в области организационной культуры считает, что существует пять первичных и пять вторичных факторов, которые определяют формирование организационной культуры. В соответствии с его концепцией к первичным относятся следующие факторы.

1. Точка концентрации высшего руководства.
2. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации.
3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей.
4. Критериальная база поощрения сотрудников.
5. Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

В группу вторичных факторов в соответствии с концепцией Шейна входят следующие факторы:

1. Структура организации.
2. Система передачи информации и организационные процедуры.
3. Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация.
4. Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации.
5. Формализованные положения о философии и смысле существования организации.

Каждый из десяти первичных и вторичных факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры.

Для улучшения организационной культуры на ОАО **«Кукморский завод Металлопосуды»** я предлагаю провести следующие мероприятия:

1. Высшее руководство должно смотреть на персонал не как на ресурс организации, а как на главную ее ценность, источник благополучия предприятия.
2. Для успешного процветания предприятия в будущем необходимо обучать имеющихся работников, обучать студентов-будущих специалистов в ВУЗах.
3. Необходимо мотивировать работников не только деньгами, но и морально путем объявления благодарностей и т.п.
4. Для заинтересованности рядовых работников на предприятии я предлагаю ввести систему рацпредложений.

Помимо вышесказанного для улучшения деятельности предприятия я предлагаю также выполнить следующие мероприятия:

1. Ввести на предприятии должность специалиста по управлению персоналом, так как такового на предприятии на настоящий момент нет.
2. В целях снижения себестоимости на предприятии предлагаю разработать программу энергосбережения, назначить ответственного за выполнение данной программы. Пригласить специалистов, занимающихся энергосбережением совместно с правительством области, провести энергоаудит и занятия с персоналом предприятия.
3. Предлагаю ввести на предприятии вместо системы жесткого бюджетирования бюджетирование гибкое, т.е. с учетом коэффициента вероятности поступлений и расходов.
4. Для улучшения сбыта продукции предприятия предлагаю усовершенствовать систему отдела сбыта предприятия. Кроме того, необходимо ввести на предприятии метод личных продаж.

**4. Заинтересованные стороны**

*Покупатели*

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и много другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

* географическое местоположение;
* демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности и т.п.);
* социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.);
* отношения покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.).

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга.

Существует ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа. К числу таких факторов относятся:

* соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
* объем закупок, осуществляемых покупателем;
* уровень информированности покупателя;
* наличие замещающих продуктов;
* стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
* чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, от его ориентации на определенную марку, от наличия определенных требований к качеству товара, от величины его дохода.

Сбыт продукции предприятия ОАО **«Кукморский завод Металлопосуды»** осуществляется двумя способами: автотранспортом и по железной дороге.

1. Основной объем выпускаемой продукции предприятие реализует своим постоянным клиентам (магазины или оптовые покупатели), которые имеют дело в основном только с нашим предприятием.

*Поставщики*

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности

субъектов, снабжающих организацию различным сырьем,

полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами,

финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации,

себестоимость и качество производимого организацией продукта.

* уровень специализированности поставщика;
* величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов;
* степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
* концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
* важность для поставщика объема продаж.

**5. Технологический процесс**

Технология предприятия отвечает конкурентным требованиям сегодняшнего дня.

Алюминий – наиболее распространенный материал – легкий, с хорошей теплопроводностью, легко обрабатываемый. При производстве посуды в ОАО **«Кукморский завод Металлопосуды»** используется анодированный алюминий – при использовании этой технологии на поверхности алюминия создается тонкая пленка, защищающая металл от окисления при соприкосновении с воздухом и агрессивными средами, а также, от мелких физических повреждений. Применение этой технологии позволило устранить один из главных недостатков алюминия, при его использовании в производстве посуды – легкое окисление на воздухе, с образованием тонкой серой оксидной пленки, частицы которой, в очень малых количествах, но попадают в пищу. Старые серые алюминиевые кастрюли отечественного производства являются ярким примером посуды из необработанного алюминия. Анодированный алюминий допускает матовую или зеркальную полировку, что сказывается на внешнем виде изделия. Такую посуду можно без страха использовать на стеклокерамических плитах, не боясь, что на поверхности останутся серые полосы, как от старой посуды из необработанного алюминия. Обычно, внутренняя поверхность посуды из алюминия защищена антипригарным покрытием, внешняя – антипригарным покрытием или эмалью. Иногда алюминий оставляют открытым в месте соприкосновения с конфоркой, для лучшей теплопередачи. Стоит отметить, что европейский пищевой алюминий, в отличие от старого советского, изначально имеет в составе специальные компоненты, препятствующие химическим реакциям с воздухом и пищей. Таким образом, такой металл не требует анодирования и абсолютно безопасен в использовании даже без применения данной технологии.

По методу производства алюминиевая посуда делится на литую и штампованную. Штампованной посуде форма придается механической обработкой листа алюминия. Такая посуда обычно легче и дешевле литой, поскольку металла требуется меньше и технология дешевле. В процессе производства штампованной посуды происходит изменение структуры металла, что несколько ухудшает его теплопроводные свойства и снижает устойчивость к деформации при нагреве. Производители компенсируют эти недостатки увеличением толщины дна или вставкой в дно антидеформационного диска. Литая посуда производиться методом кокильного литья, т.е. расплавленный металл сразу отливается в форме сковороды, противня или кастрюли. Поскольку механического воздействия на металл (выштамповывания) не происходит, то не происходит и изменения структуры металла. Это позволяет говорить о лучших теплопроводных и антидеформационных свойствах литой алюминиевой посуды. Стоит отметить, что дно в штампованной посуде обычно бывает не более 5 мм толщиной, в исключительных случаях – 6 мм, а литая посуда обычно имеет толщину дна не менее 5 мм.

**6. Узкие места и недостатки в работе предприятия**

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

*Сильные стороны:*

* выдающаяся компетентность;
* адекватные финансовые ресурсы;
* высокая квалификация;
* хорошая репутация у покупателей;
* известный лидер рынка;
* изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;
* возможности получения экономии от роста объема производства;
* защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления;
* подходящая технология;
* преимущества в области издержек;
* преимущества в области конкуренции;
* наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
* проверенный временем менеджмент.

*Слабые стороны:*

* нет ясных стратегических направлений;
* ухудшающаяся конкурентная позиция;
* устаревшее оборудование;
* более низкая прибыльность, потому что…;
* недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;
* отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;
* плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
* мучение с внутренними производственными проблемами;
* уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
* отставание в области исследований и разработок;
* очень узкая производственная линия;
* слабое представление о рынке;
* конкурентные недостатки;
* ниже среднего маркетинговые способности;
* неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

*Возможности:*

* выход на новые рынки или сегменты рынка;
* расширение производственной линии;
* увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
* добавление сопутствующих продуктов;
* вертикальная интеграция;
* возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
* самодовольство среди конкурирующих фирм;
* ускорение роста рынка.

*Угрозы:*

* возможность появления новых конкурентов;
* рост продаж замещающего продукта;
* замедление роста рынка;
* неблагоприятная политика правительства;
* возрастающее конкурентное давление;
* рецессия и затухание делового цикла;
* возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
* изменение потребностей и вкуса покупателей;
* неблагоприятные демографические изменения

**7. План работы по совершенствованию управления на 2009–2011 годы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Мероприятия** | **Сроки** | **Ответственный** |
| Внутренние административно-организационные меры | | | |
| 1 | Приведение в соответствие с концепцией развития актов и внесение изменений в Устав предприятия | 2009 г | Директор  Зам. директора |
| 2 | Пересмотр должностных инструкций администрации в свете новых законодательных актов и программы развития предприятия | 2009–2010 | Заместители директора |
| 3 | Разработка нормативной базы | 2010–2011 | Директор |
| 4 | Выборы Управляющего Совета | 2010 | Директор школы |
| 5 | Разработка и утверждение новых Инструкций по технике безопасности | 2010–2011 | Зам. директора поТБ |
| 6 | Определение полномочий органов управления предприятия (Управляющий Совет) | 2009 | Заместители директора |
| 7 | Разработка ряда Положений регламентирующих основные направления работы, определенные данной программой | 2009 | Заместитель директора |
| Повышение производительности труда | | | |
| 8 | Совершенствование системы планирования | 2010–2011 | Заместители директора |
| 9 | Введение сдельно-премиальной системы оплаты труда для повышения заинтересованности рабочих в результатах своего труда. | 2010–2011 | Директор |
| 10 | Дальнейшее совершенствование системы контроля с целью наиболее комплексного и эффективного анализа менеджмента | 2010–2011 | Директор  Заместители директора |
| 11 | Покупка более производительного современного оборудования, которое обеспечит также повышение качества продукции. | 2010–2011 | Директор |
| 12 | Создание базы данных выпускаемой продукции | 2009 | Зам. директора |
| 13 | Обеспечить информационную поддержку потребителей | 2010–2011 | Заместители директора |
| 14 | Косметический ремонт админ. здания | 2010 | Директор |
| Улучшение здоровья работников и психологического климата | | | |
| 15 | Создание психологической службы | 2010–2011 | Директор |
| 16 | Создание базы данных работников | 2009–2011 | Заместители директора |
| 17 | Создание условий и разработка системы мер по сохранению и улучшению здоровья учащихся | 2010–2011 | Директор |
| 18 | Разработка памятки по ТБ | 2009 | Заместитель директора по ТБ |
| 19 | Разработка графика отпусков | 2009–2011 | Отдел кадров |
| 20 | Санаторно-курортное лечение работников | 2009–2011 | Профком |