**Министерство образования Республики Беларусь**

**Учреждение образования**

**БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ**

**Кафедра менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по курсу «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**на тему: «Разработать концепцию системы управления и обосновать ее эффективность для развития ОАО «Минский завод «Калибр»**

**Выполнила: студентка V курса**

**экономического факультета**

**Т. А.Шеховцова**

**Руководитель: А. К. Феденя**

**Минск 2006**

**СОДЕРЖАНИЕ**

## ВВЕДЕНИЕ

1. ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ И ОПИСАНИЕ СОСТОЯНИЯ

1.1 Вид деятельности ОАО «Минский завод «Калибр»

1.2 История создания и стратегия развития ОАО «Минский завод «Калибр»

### 1.3 Масштабы деятельности предприятия

### 1.4 Организационно-правовая форма и характер собственности, законодательная основа функционирования предприятия

### 1.5 Ключевые цели и принятая стратегия развития ОАО «Минский завод «Калибр»

### 1.6 Структура управления предприятием ОАО «Минский завод «Калибр»

### 1.7 Сильные и слабые факторы внешнего окружения. Состояние факторов внутренней среды. SWOT анализ предприятия

### 1.7 Сильные и слабые факторы внешнего окружения. Состояние факторов внутренней среды. SWOT анализ предприятия

## 2. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОАО «МИНСКИЙ ЗАВОД «КАЛИБР»

### 2.1 Миссия, ключевые цели и подцели предприятия

### 2.2 Определение стратегии ОАО «Минский завод «Калибр»

### 2.3 Формирование общей структуры управления

### 2.4 Разработка состава подразделений и основных связей между ними

## 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНЦЕПЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время большинство предприятий Республики Беларусь испытывает острый недостаток оборотных средств, имеет большую изношенность основных фондов и не имеет источников, средств для технического перевооружения производства и обновления технологий.

Эффективность работы, устойчивость и надежность предприятий в условиях развития рыночных отношений, постоянной нехватки средств для поддержания производства, его расширения и модернизации, конкуренции, зависит не только от законодательной базы государства, но и от структуры внутреннего управления предприятия, выбора ее вида и стремления руководителей предприятия к ее постоянному усовершенствованию с учетом мирового опыта.

Главной проблемой любой организации является обеспечение слаженной, согласованной работы всех подразделений и работников. Это зависит и от технологической базы, имеющейся на предприятии, и от уровня образованности и опытности работников от рядовых до руководящих, от культурного уровня работы на предприятии, от системы стимулирования труда и заинтересованности каждого человека в результатах своего труда. Создать крепкий коллектив, команду с которой можно добиться хороших результатов – производить качественную и интересную отечественным покупателям продукцию, имеющую преимущество в цене перед зарубежными товарами, заполонившими рынок, не уступающую в эргономических и технических характеристиках и конкурентоспособную на зарубежном рынке и приносящую прибыль – одна из основных целей каждого предприятия. Но даже имея надежный, трудолюбивый коллектив каждому предприятию необходима хорошо спланированная и результативно действующая структура управления.

Анализ хозяйственной деятельности показывает необходимость проведения реструктуризации предприятия, факторы, которые позволят вывести предприятие на должный уровень работы, улучшить управление производством, совершенствовать системы маркетинга и материально-технического снабжения, привлечь инвестиции, создать экономическую мотивацию для работников к повышению эффективности труда, к росту прибыли, обеспечить персональную и коллективную ответственность каждого и всех за конечный результат работы, укрепить производственную дисциплину.

На примере ОАО «Минский завод «Калибр» я проанализирую действующую организационную структуру. Рассмотрю внешние и внутренние факторы, влияющие на работу данного предприятия, его место и роль на рынке, а также предложу вариант усовершенствования структуры управления предприятием, который позволить снизить себестоимость выпускаемой продукции за счет улучшения качества выпускаемой продукции, освоения производства новых видов продукции, проведения технического переоснащения предприятия, которое позволит выпускать конкурентоспособную продукцию

**1. ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ И ОПИСАНИЕ СОСТОЯНИЯ**

Анализ производственно-хозяйственной деятельности ОАО "Минский завод "Калибр" за предшествующие два года показывает, что финансовое состояние предприятия по-прежнему остается сложным. Отрицательное воздействие на ритмичную работу предприятия оказывает недостаток собственных оборотных средств. Отсутствие прибыли, необходимой для их пополнения, вынуждало изыскивать дополнительные источники (реализация неиспользуемых основных фондов, привлечение сторонних заказов, налоговый кредит). Но при всей сложности финансового положения основные показатели социально-экономического развития завода выполнялись. В основу исследования данной курсовой работы положены важнейшие направления развития предприятия:

* создание новых изделий и развитие производства по каждому их виду и выработке политики цен;
* повышение конкурентоспособности выпускаемых изделий и улучшение финансового положения;
* расширение рынков сбыта.

Цель курсовой работы заключается:

* в полном представлении положения предприятия во всех аспектах деятельности и возможностей его эффективного развития; в принятии правильных управленческих решений и выработке финансовой стратегии;
* в изучении возможностей обеспечения выполнения целевых прогнозных параметров социально-экономического развития завода.

**1.1 Вид деятельности ОАО «Минский завод «Калибр»**

ОАО «Минский завод «Калибр» осуществляет следующие основные виды деятельности в соответствии с Общегосударственным классификатором Республики Беларусь видов экономической деятельности, утвержденным и введенным в действие постановлением Госстандарта Республики Беларусь от 28 декабря 2001г. № 52:

* обработка металлов и нанесение покрытий на металлы;
* производство хозяйственной посуды и кухонного инвентаря;
* производство оборудования для животноводства, птицеводства и кормопроизводства;
* производство лифтов;
* производство аппаратуры для приема, записи и воспроизведения звука и изображения;
* производство средств измерений и контрольно-измерительных приборов;
* ремонт и техническое обслуживание средств измерений и контрольно-измерительных приборов и оборудования;
* оптовая торговля и торговля через агентов, кроме торговли автомобилями и мотоциклами;
* ремонт бытовой радиоэлектронной аппаратуры;
* технические испытания и исследования.

Нормативные акты, определяющие эти виды деятельности, изложены в:

Постановление СМ РБ № 573 от 22.09.1992г. , Постановление СМ РБ № 456 от 21.08.1995г. , Постановление СМ РБ № 224 от 20.03.1997г., Постановление СМ РБ № 720 от 20.05.1999г., Постановление СМ РБ № 117 от 7.03.2000г.

В соответствии с указанными нормативными актами заводом получены лицензии (разрешения) на следующие виды деятельности:

* производство, поверку, продажу и прокат средств измерений;
* изготовление, техническое обслуживание и ремонт сложной радиоэлектронной аппаратуры и её узлов;
* разработку, производство, ремонт и реализацию запасных частей, комплектующих изделий и приборов к военной технике;

Одним из основных направлений деятельности ОАО "Минский завод "Калибр" является производство и поставка устройств управления грузовыми и пассажирскими лифтами, а также периферийных устройств к ним. Основными потребителями данной продукции являются следующие предприятия Российской Федерации и Республики Беларусь:

* ОАО "Карачаровский механический завод" (г. Москва);
* ОАО "Щербинский лифтостроительный завод" (Московская обл.);
* ОАО "Омский завод подъемных машин" (г. Омск);
* предприятия системы "Русь-лифт", "Союзлифтмонтаж", "Беллифт", занимающиеся модернизацией лифтов;
* региональные предприятия в Российской Федерации, решающие задачи по восстановлению лифтового хозяйства и др.

Общий объем рынка устройств управления лифтами составляет:

* 16 000 устройств управления для новых лифтов;
* 5 000 устройств управления для модернизации.

В связи с переходом ряда российских производителей лифтов на новое универсальное устройство управления пассажирскими и грузовыми лифтами разработки ОАО "Электропривод» г. Москва, в последующие годы значительно сужается рынок ранее освоенных ОАО "Минский завод "Калибр" устройств управления лифтами серии У Л и УКЛ. Освоение нового устройства управления пассажирскими лифтами, обладающего расширенными функциональными возможностями и более высокой надежностью позволит сохранить и в последующем увеличить объемы поставок устройств управления лифтами на российский рынок.

Потребителями радиоизмерительной аппаратуры, производимой ОАО «Минский завод «Калибр», являются практически все промышлен ные предприятия СНГ, энергокомплекс и топливно-энергетический комплекс, научные учреждения, высшие и среднетехнические учебные заведения, предприятия сервиса технических изделий сложной техники, транспорт, связь, электроника, оборонный комплекс и другие отрасли народного хозяйства.

Завод «Калибр» выпускает следующие товары народного потребления:

* радиотелевизионная техника - малогабаритные телеприемники, ра диотаймеры, телевизионные антенны;
* изделия электротехнического профиля: источники питания, сигналы торможения автомобиля, удлинители;
* изделия хозяйственного назначения: закаточные машинки, насадки на кран, устройства поливочные и др.;
* галантерейные изделия: щетки массажные, расчески специальные и др.

Потребителями оборудования для птицеводства явля ются птицеводческие организации. На территории Республики Беларусь насчи тывается более 55 птицефабрик. Постановлением Совета Министров РБ от 26.05.2003г. №689 «О мерах по дальнейшему развитию птицеводства в РБ на 2003-2005гг.» предусмотрено техническое перевооружение птицеводческих ор ганизаций на период до 2010г. за счет средств Республиканского бюджета. За купка оборудования проводится, как правило, на тендерной основе.

Оборудование производства завода «Калибр» эксплуатируется на 22 птицефабриках РБ и Украины.

Вся производимая заводом «Калибр» продукция реализуется на рынках стран СНГ. Проводится продвижение товара на рынки стран ближнего и дальнего зарубежья.

**1.2 История создания и стратегия развития ОАО «Минский завод «Калибр»**

За время своего существования ОАО «Минский завод «Калибр» претерпел существенную реорганизацию:

Государственное предприятие «Минский завод «Калибр» приказом № 392 от 10.12.1999г. переименовано в «Производственное республиканское унитарное предприятие «Минский завод «Калибр», приказами № 94 и № 354 от 14.03.2003г. реорганизовано путем присоединения к нему УП «Калибр-ТП», УП «Калибр-Торгсервис» и ликвидации УП «Калибр-ТП», УП «Калибр-Торгсервис» как самостоятельных субъектов хозяйствования.

ПТРУП «Минский завод «Калибр» зарегистрировано Минским Горисполкомом решением от 12.06.2000г. № 632. Размер уставного фонда на дату регистрации составил 59 888 тыс.руб. В состав предприятия входили:

* Московский филиал ПТРУП «Минский завод «Калибр» (РФ);
* Стародорожский механический завод (РБ);
* Торгово-сервисный центр РУП «Минский завод «Калибр» (РБ);
* Столовая РУП «Минский завод «Калибр» (РБ);
* ЗАО «Калибр-Радиоприбор»;
* ЗАО «Комел-Калибр»

ПТРУП "Минский завод "Калибр" входило в состав Министерства промышленности Республики Беларусь, являлось юридическим лицом и относилось к республиканской форме собственности.

Открытое акционерное общество «Минский завод «Калибр» создано на основании приказа Министерства экономики Республики Беларусь 31 декабря 2004г. № 222 путем преобразования Производственного республиканского унитарного предприятия «Минский завод «Калибр» в соответствии с законодательством о приватизации государственного имущества и законодательством об акционерных обществах. Общество является преемником прав и обязанностей названного предприятия, является коммерческой организацией – юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс и печать, собственный товарный знак. Уставный фонд Общества составляет 25 073 634 600 (Двадцать пять миллиардов семьдесят три миллиона шестьсот тридцать четыре тысячи шестьсот) рублей.

После реорганизации в 2004г. Общество имеет следующие филиалы и представительства:

* Филиал «Стародорожский механический завод» (РБ);
* Филиал «Московский» (РФ).

Предприятие представляет собой самостоятельно хозяйствующий субъект, имеет расчетные счета в учреждениях банков и другие реквизиты, необходимые для деятельности предприятия.

Успешное формирование рыночной среды зависит от многих факторов, в том числе от активного вовлечения в этот процесс интеллектуальной собственности, включающей такие её объекты, как товарный знак, наименование места происхождения товара.

Товарный знак - неотъемлемый элемент рыночной экономики. Сопровождая товар на рынке, он играет роль безмолвного продавца, способного оказывать мгновенное психологическое воздействие на покупателей, помогая им в выборе нужного товара. Товарный знак сам может выступать в качестве товара. С этой целью обычно определяется порядок передачи товарного знака, которая может быть осуществлена в форме уступки знака или предоставления лицензии на его использование.

Право на товарный знак охраняется государством и удостоверяется свидетельством. Свидетельство на товарный знак удостоверяет приоритет товарного знака, исключительное право владельца на использование товарного знака в отношении товаров, указанных в свидетельстве, и содержит изображение товарного знака. Завод "Калибр" является собственником двух товарных знаков -свидетельство № 7388 и свидетельство №7389. Срок действия товарных знаков с 18.03.97r.no 18.03.2007г.

Предприятию выдано свидетельство о принятии в члены системы товарной нумерации ЕЛН Беларуси с присвоением регистрационного номера 481046600 от 25.08.2002г. Разрешена маркировка изделий цифровым и штриховым кодом.

В соответствии с "Законом РБ "О защите прав потребителей", и сертификации продукции, работ и услуг" в 2000 году сертифицирована система качества «Производство средств измерений и устройств лифтовых». В 2003 г. проведена сертификация производства на соответствие ИСО9001-2001. В соответствии с "Перечнем продукции и услуг, подлежащих обязательной сертификации продукции", в 2004 году сертифицировано 5 наименований продукции, в том числе 2 типа станций управления в РФ.

В соответствии с Постановлением Главного Государственного Санитарного врача РБ № 32 от 12.11.1998г. в 2003 году прошли Государственную гигиеническую регистрацию изделия культурно-бытового назначения.

### 

### **1.3 Масштабы деятельности предприятия**

"Минский завод "Калибр" специализируется по 6 основным направлениям:

-радиоэлектронная аппаратура и блоки управления;

-радиоизмерительная аппаратура;

-энергосберегающая светотехника;

-радиотелевизионная техника;

-оборудование для напольного поения и кормления бройлеров;

-изделия культурно-бытового и хозяйственного назначения.

Динамика экспорта сведена в таблицу 1.

Таблица 1. Объемы товарного производства, экспорта и их динамика.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели МЛН. РУБ. | | |
|  | 2004г. | 2005 г. | 2006 г. |
| 1. | Общий объем товарного производства | 7601 | 9277 |
| 2. | Экспорт 3375,5 | 4676,5 | 6231,5 |
| 3. | % экспорта в общем объеме производства | 61,5% | 67,2% |

Предприятие является единственным в Республике Беларусь изготовителем следующей продукции:

* станции управления лифтами на жесткой логике;
* вольтметры импульсного напряжения 84-24;
* цифровой запоминающий осциллограф С8-23;
* измерители иммитансов 117-14, В7-15;
* измеритель флюктуации;
* малогабаритные широкополосные динамики 0,5 ГДШ 4-50 Ом;
* оборудование для напольного содержания бройлеров;
* оборудование ниппельного поения при клеточном содержании птицы;
* усилительной радиоаппаратуры громкоговорящей связи:
* преобразователь цифровой, кардиографичесский "Интекард-3".

Темпы роста объёмов производства в 2006 году по направлениям техники и по структуре представлены в таблице 2.

Таблица 2 Темпы роста объемов производства в 2006 г к 2005 г. в сопоставимых ценах

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п./ | Направление техники | Оценка 2005 г. | Удельный вес в | Прогноз 2006 г.. | Удельный вес в | Темп Роста |
| п. |  | тыс. руб. | общем объеме | тыс. руб. | общем объеме | % |
| 1. | Радиоэлектронные системы и блоки управления | 4125324 | 57,1 | 4504080 | 58,8 | 109,2 |
| 2. | Радиоизмерительная аппаратура | 345706 | 4,8 | 644280 | 8,4 | 186,4 |
| 3. | Потребительские товары ВСЕГО | 1503794 | 20,8 | 16533816 | 21,6 | 106,0 |
|  | В том числе |  |  |  |  |  |
|  | Телевизионная техника | 40957 | 0,6 | 42460 | 0,6 | 103,7 |
|  | Динамики | 349560 | 4,8 | 384520 | 5,0 | 110.0 |
|  | Светотехника | 20168 | 0.3 | 23416 | 0,3 | 116,1 |
|  | Изделия КБ и ХН | 1093109 | 15,1 | 1203420 | 15,7 | 110,1 |
| 4. | Оборудование для птицеводства | 292764 | 4,0 | 414920 | 5,4 | 141,7 |
| 5. | Прочая продукция | 958216 | 13,3 | 442904 | 5,8 | 46,2 |
|  | ИТОГО | 7225804 | 100,0 | 7660000 | 100,0 | 106,0 |

Как видно из таблицы, наибольший удельный вес в структуре промышленного производства занимает выпуск микропроцессорных систем управления лифтами и узлов к ним (печатные платы) - 58,8%, выпуск радиоизмерительной аппаратуры - 8,4%, производство потребительских товаров - 21,6%.

С целью загрузки производственных мощностей завода, увеличения объемов производства продукции для нужд сельского хозяйства заключены договора с Белптицепромом на увеличение поставок в 2006 году оборудования для поения, кормления бройлеров; пультов управления световым режимом птичников. На конец 2006 года продукция «Белптицепрому» составит 5,4 % от общего объема производства.

С целью получения дополнительных оборотных средств на заводе идет постоянное увеличение внешних заказов. За счет выполнения внешних заказов в 2005 году получено более 700 млн. руб. Планом производства на 2006 год предусмотрено дальнейшее наращивание внешних заказов на сумму 800 млн. руб.

Предприятие динамично наращивает экспортный потенциал. Объем продукции, реализованной на экспорт за 2002 - 2005 годы:

* 2002 год - 1854 тыс. долл. США
* 2003 год - 1966 тыс. долл. США
* 2004 год - 2084 тыс. долл. США
* 2005 год - 2600 тыс. долл. США

Валютные поступления за этот же период составили:

* 2002 год - 630 тыс. долл. США
* 2003 год - 719 тыс. долл. США
* 2004 год - 776 тыс. долл. США
* 2005 год - 854 тыс. долл. США

Импорт товаров за 2001 -2004 годы сложился следующим образом:

* 2002 год - 835 тыс. долл. США
* 2003 год - 935 тыс. долл. США
* 2004 год - 1600 тыс. долл. США
* 2005 год - 1776тыс. долл. США

В результате во внешней торговле обеспечено положительное сальдо:

* 2002 год - 1224 тыс. долл. США
* 2003 год - 1050 тыс. долл. США
* 2004 год - 750 тыс. долл. США
* 2005 год - 824 тыс. долл. США

На предприятии проводится целенаправленная работа по сокращению товарообменных операций и увеличению денежной составляющей в объеме реализованной продукции. Бартерные операции сократились с 59,1% в 2002 году до 40% в 2005 году. В 2006 году прогнозируется сократить бартерные операции на 12 процентных пунктов и довести до 28%.

Запасы готовой продукции на складе на 1.01.2006г. равны нормативному значению и составили 1,2 к среднемесячному объему товарной продукции. За 2006 год прогнозируется довести коэффициентный запас готовой продукции на складе до значения 1,1 к среднемесячному объему производства.

**Характеристика технологических процессов и основных производственных фондов.**

На предприятии имеется необходимое оборудование и отработаны технологические процессы для изготовления отдельных деталей, узлов и блоков радиоэлектронной аппаратуры, про ведения проверки функционирования и необходимых испытаний. Кроме того, существует база для проектирования и изготовления технологического оснащения, измерительных и испытательных стендов. Все это позволяет в сжатые сроки осваивать в серийном производстве изделия новой техники, изготавливать на предприятии все входящие в состав изделий детали.

Изготовление изделий радиоэлектронной тематики на предприятии организовано по принципу серийного производства с широким применением типовых и групповых технологических процессов.

Изготовление деталей организовано в механозаготовительном производстве, для чего применяются прогрессивные высокопроизводительные методы формообразования и механической обработки металлов, переработки полимерных материалов методом литья под давлением на термопласт-автоматах или методом холодной штамповки из листового металла с использованием специальных комбинированных, последовательных формовочных и гибочных штампов на кривошипных прессах. Детали механической обработки (втулки, оси, винты, шпильки и т.п.) изготавливаются на токарных автоматах и станках с ЧПУ. Крепежные детали изготавливаются на холодно-высадочных автоматах. Резьба формируется методом накатки на высокопроизводительных резьбонарезных автоматах.

Для обеспечения защиты деталей от коррозии на предприятии применяются технологические процессы нанесения гальванопокрытий (цинкование, никелирование, хромирование), а также покрытия поверхности деталей полимерными порошковыми эпоксиполиэфирными композициями и жидкими лакокрасочными материалами на алкидной основе.

На предприятии имеется специализированное производство печатных плат, обеспечивающее изготовление односторонних и двухсторонних печатных плат 1-3 класса сложности позитивным фотохимическим методом с применением сухого пленочного фоторезиста и созданием защитной маски.

Моточные изделия (трансформаторы, дроссели, катушки индуктивности) весом до 10кг, а также жгуты и другая кабельная продукция для сборки аппаратуры изготавливается в специализированном цехе.

Все поступающие на завод комплектующие изделия проходят входной контроль, в т.ч. электрорадиоэлементы - по электропараметрам. Формовка, гибка, обрезка и лужение выводов элементов производится на отдельном участке с применением автоматов и полуавтоматов собственного изготовления.

Монтаж и сборка узлов и изделий осуществляется в сборочном производстве на конвейерах. Пайка печатных узлов производится на конвейерах на линиях пайки волной припоя, проверка качества монтажа печатных узлов и их отладка - на специальных стендах, разработанных и изготовленных на предприятии. Каждое собранное изделие подвергается технологическим испытаниям (вибротряска, технологическая приработка при повышенной температуре). Для обеспечения качества и безопасности изделий при эксплуатации каждое изделие проходит приемо-сдаточные испытания (ПСИ) на соответствие требованиям ТУ с обязательной проверкой изоляции и прочности изоляции при воздействии на него повышенного испытательного напряжения.

Для проведения испытаний на предприятии имеется испытательный центр, оснащенный всем необходимым оборудованием для проведения климатических, механических испытаний и испытаний на электробезопасность. Испытательный центр имеет государственную аккредитацию на проведение всех этих испытаний.

Организация производства и контроль за выпуском изделий на предприятии осуществляется планово-диспетчерским методом (ПДО), который обеспечивает выпуск продукции путем организации межцехового оперативно-календарного планирования, учета и контроля выполнения плана цехами, непрерывного регулирования хода производства на всех стадиях. ПДО осуществляет также оперативный учет и контроль обеспеченности цехов материалами, комплектующими изделиями, деталями сборочных единиц.

За истекшие годы предприятие систематически выполняло основные целевые показатели социально-экономического развития.

В период с 1998 г.~ 1999г. заводом выполнено задание Государственной программы импортозамещения по разработке и освоению в серийном производстве блоков соединительных серии БС для коммутации печатных и объемных узлов электрорадиоаппаратуры. Освоение этого изделия, ранее закупаемого в РФ, позволило заводу сэкономить валютных средств на 533 тыс.долл. США. В период с 2000 - 2002 г.г. заводом выполнено задание государственной программы импортозамещения по освоению технологического оборудования для напольного выращивания бройлеров для птицефабрик. На 01.10.2003г. заводом выпущено и поставлено птицефабрикам оборудования на ~ 1,3 млн.долл. США. в т.ч. в ближнее зарубежье на 16 тыс.долл. США.

В 2004г. в рамках Отраслевой программы импортозамещения завод освоил в серийном производстве (прежде всего для собственных нужд) зажимов наборных типа ЗН2И, закупаемых ранее в РФ. Выполнение этого задания позволило сэкономить заводу валютных средств примерно на 34 тыс.долл. США в год. Темпы роста по объему выпускаемой продукции составили: 2004 год - 106,7%, 2005 год 105,8%. Экспортный потенциал за 2 года увеличился на 26,8 % и составил за 2005 год 2350 тыс. долларов США. Валютные поступления за этот же период увеличились на 923,2 %. За это время в производстве освоены направления техники, соответствующие современным требованиям. К ним относятся:

* станции управления лифтами, микропроцессорные и на жесткой основе;
* оборудования для напольного содержания бройлеров;
* оборудование ниппельного поения при клеточном содержании птицы.

Завод имеет свою инструментальную и испытательную базу, сеть гарантийного и послегарантийного ремонта в Беларуси и за ее пределами.

### **1.4 Организационно-правовая форма и характер собственности, законодательная основа функционирования предприятия**

Открытое акционерное общество " Минский завод "Калибр " (далее - Общество) создано на основании приказа Министерства экономики Республики Беларусь 31.12.2004 г. № 222 путем преобразования Производственного республиканского унитарного предприятия «Минский завод «Калибр» в соответствии с законодательством о приватизации государственного имущества и законодательством об акционерных обществах.

Общество является преемником прав и обязанностей названного предприятия в соответствии с передаточным актом, за исключением прав и обязанностей, которые не могут принадлежать Обществу.

Общество является коммерческой организацией - юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, печать.

Общество вправе иметь печати и штампы, бланки со своим наименованием, собственную эмблему, товарный знак (знак обслуживания), открывать в установленном порядке текущий (расчетный) и иные счета в банках.

Общество осуществляет следующие виды деятельности, на осуществление которых требуется специальное разрешение (лицензия):

* деятельность, связанная с оборотом (за исключением розничной торговли) алкогольной, непищевой спиртосодержащей продукции, спирта этилового и табачных изделий;
* деятельность в области промышленной безопасности;
* деятельность в области связи:
* деятельность по обеспечению безопасности юридических и физических лиц;
* деятельность, связанная с производством алюминия, свинца, цинка, олова, меди и отливкой готовых изделий и полуфабрикатов из алюминия и тяжелых цветных металлов:
* перевозка пассажиров и грузов (исключая технологические внутрихозяйственные перевозки пассажиров и грузов, выполняемые юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями для собственных нужд) автомобильным, внутренним водным, морским транспортом;
* деятельность, подлежащая лицензированию в соответствии с законодательством Республики Беларусь, осуществляется после получения соответствующей лицензии.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем своим имуществом.

Акционеры Общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Общество не может выступать гарантом или поручителем перед банками - кредиторами юридических лиц негосударственной формы собственности и физических лиц по исполнению этими лицами своих обязательств возврата кредитов, кроме кредитов, выдаваемых на строительство жилых помещении.

Общество может в установленном порядке создавать унитарные предприятия, филиалы и представительства, быть учредителем (участником) хозяйственных обществ и товариществ.

Общество имеет следующие филиалы и представительства:

* Филиал «Стародорожский механический завод», расположенный по адресу: 222910, Республика Беларусь, г. Старые Дороги , ул.Кривошеина, д.1;
* Филиал «Московский», расположенный по адресу: 109004, Российская Федерация. г.Москва, ул. Воронцовская, д.6, стр.7-7а.

Срок деятельности Общества не ограничен.

Первый финансовый год Общества начинается с даты его регистрации и завершается 31 декабря текущего года. Последующие финансовые годы соответствуют календарным.

Источниками формирования имущества Общества являются:

* имущество, в том числе денежные средства, переданные Обществу его учредителем (акционерами);

продукция, произведенная Обществом в результате хозяйственной деятельности: полученные доходы и иное имущество, приобретенное Обществом по другим основаниям, допускаемым законодательством.

Имущество Общества принадлежит ему на праве собственности.

Уставный фонд Общества составляет 25 073 634 600 (двадцать пять миллиардов семьдесят три миллиона шестьсот тридцать четыре тысячи шестьсот) рублей и разделен на 5 969 913 простых именных акций стоимостью 4 200 рублей каждая.

Акции выпускаются в форме записей на счетах.

Учет прав на акции Общества осуществляется депозитарием, установившим корреспондентские отношения с Республиканским унитарным "Республиканский центральный депозитарий ценных бумаг".

Органами управления в Обществе являются:

- общее собрание акционеров;

* наблюдательный совет;
* дирекция и директор.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляет ревизионная комиссия.

Для проверки и подтверждения правильности годовой финансовой отчетности Общество ежегодно привлекает аудитора, не связанного имущественными интересами с Обществом или его участниками. Общество освобождается от обязательной ежегодной аудиторской проверки, если в отчетном периоде ведомственной контрольно-ревизионной службой проведена ревизия его финансово-хозяйственной деятельности.

В 3-дневный срок со дня поступления в Общество заключения аудитора, акта (справки) проверки, проведенной контролирующим органом, директор обязан выслать их копии каждому члену наблюдательного совета, председателю ревизионной комиссии.

Общее собрание акционеров (далее - собрание акционеров, собрание) является высшим органом управления в Обществе.

К компетенции собрания акционеров относятся:

* изменение устава Общества, в том числе изменение размера его уставного фонда;
* избрание членов наблюдательного совета и ревизионной комиссии и досрочное прекращение их полномочий;
* утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов, счетов прибыли и убытков Общества, распределение его прибыли и убытков;
* решение о реорганизации или ликвидации Общества;
* определение организационной структуры и правил процедуры Общества;
* определение основных направлений деятельности Общества, утверждение его планов и отчетов об их выполнении;
* оценка вкладов, внесенных в уставный фонд Общества в неденежной форме,
* решение вопросов о приобретении и отчуждении Обществом ценных бумаг им выпущенных;
* участие Общества в финансово-промышленных и иных хозяйственных группах, объединениях коммерческих и некоммерческих организаций;
* создание, реорганизация и ликвидация унитарных предприятий Общества;
* согласование сделок, связанных с приобретением, отчуждением, либо возможностью отчуждения имущества, отнесенного к основным средствам, стоимостью 50 и более процентов балансовой стоимости активов Общества, определенной бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату, кроме залога имущества получением кредитов под закупку сырья, материалов, комплектующих для выпуска Обществом продукции в соответствии с целью и видами его деятельности; согласование сделок по отчуждению находящихся в собственности Общества зданий и сооружений стоимостью 5 тысяч и более базовых величин;
* решение вопросов о благотворительной деятельности Общества и оказании безвозмездной помощи;
* установление вознаграждения для членов наблюдательного совета и ревизионной комиссии;
* решение иных вопросов, отнесенных законодательством к компетенции высшего органа управления Общества.

Перечисленные вопросы относятся к исключительной компетенции собрания акционеров и не могут быть переданы на решение других органов управления Обществом.

Наблюдательный совет является органом управления, осуществляющим общее руководство деятельностью Общества в период между собраниями акционеров.

К исключительной компетенции наблюдательного совета относятся и не могут быть переданы для принятия решения дирекции, директору следующие вопросы: наблюдательный совет:

* созывает собрание акционеров;
* назначает на должность и освобождает от должности директора;
* определяет количественный состав дирекции, согласовывает назначение на должность и освобождение от должности членов дирекции;
* утверждает смету (норматив) расходов на содержание органов управления и контроля Общества;
* согласовывает сделки, связанные с приобретением, отчуждением либо возможностью отчуждения имущества, отнесенного к основным средствам, стоимостью от 10% до 50% балансовой стоимости активов Общества, а также сделки по залогу имущества в связи с получением кредитов под закупку сырья, материалов, комплектующих для выпуска Обществом продукции в соответствии с целью и видами его деятельности стоимостью от 10% до 75% балансовой стоимости активов Общества, определенной по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату; согласовывает сделки по отчуждению находящихся в собственности Общества зданий и сооружений стоимостью до 5 тысяч базовых величин;
* выносит решения о привлечении к дисциплинарной и материальной ответственности директора в случаях и в порядке, предусмотренных законодательством;
* осуществляет контроль за деятельностью дирекции, директора, не вмешиваясь при этом в их оперативно-распорядительную деятельность;
* определяет условия оплаты труда директора;
* привлекает аудитора для проверки деятельности Общества и устанавливает размер оплаты его услуг;
* устанавливает порядок сдачи в аренду зданий, сооружений и помещений Общества и согласовывает договоры аренды;
* принимает решения об участии Общества в других хозяйственных обществах и товариществах, согласовывает отчуждение принадлежащих Обществу долей (акции) иных хозяйственных обществ и товариществ;
* принимает решения об оказании безвозмездной помощи в пределах суммы, установленной собранием акционеров на текущий год;
* представляет собранию предложения и отзывы о годовом балансе и проект решения о распределении прибыли и порядке покрытия убытков Общества;
* принимает решения о создании и прекращении деятельности филиалов представительств Общества;
* осуществляет иные полномочия в соответствии с настоящим уставом и решениями собрания.

Члены наблюдательного совета избираются ежегодно очередным

акционеров из числа акционеров и их представителей. Количественный состав наблюдательного совета не может превышать 5 человек.

Директор, члены дирекции не могут быть членами наблюдательного совета. В период до избрания наблюдательного совета первым собранием акционеров полномочия осуществляет учредитель Общества или уполномоченный им орган.

Наблюдательный совет избирает председателя наблюдательного совета из числа его членов.

Председатель наблюдательного совета:

* организует работу наблюдательного совета, созывает его заседания и председательствует на них;
* определяет время, место, вопросы повестки дня заседания наблюдательного совета и докладчиков по ним;
* предлагает кандидатуру для назначения на должность директора;
* контролирует выполнение решений наблюдательного совета, а также поручений, данных ему собранием акционеров;
* рассматривает связанную с деятельностью наблюдательного совета поступающую корреспонденцию, подписывает письма, которые регистрируются и отправляются в установленном в Обществе порядке делопроизводства.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляют дирекция (коллегиальный исполнительный орган) и директор (единоличный исполнительный орган).

Дирекция, директор подотчетны по всем вопросам своей деятельности наблюдательному совету и собранию акционеров.

К компетенции дирекции относятся:

* подготовка программ развития Общества и его унитарных предприятий, в том числе инвестиционных;
* рассмотрение отчетов руководителей унитарных предприятий и структурных подразделений Общества;
* списание имущества Общества;
* принятие решений о поставке продукции за пределы Республики Беларусь без предварительной оплаты;
* согласование сделок, связанных с приобретением, отчуждением либо возможностью отчуждения имущества, отнесенного к основным средствам, кроме сделок, согласование которых входит в компетенцию собрания акционеров либо наблюдательного совета;
* предварительное рассмотрение вопросов создания, реорганизации и ликвидации унитарных предприятий, филиалов и представительств Общества, участия Общества в иных хозяйственных обществах и товариществах;
* утверждение положений о филиалах и представительствах Общества;
* повышение тарифной ставки первого разряда, применяемой для оплаты труда работников Общества.

Директор возглавляет дирекцию, организует ее работу и председательствует на ее заседаниях.

Директор:

* осуществляет текущее руководство деятельностью Общества, обеспечивает выполнение решений собрания акционеров и наблюдательного совета, несет ответственность за деятельность Общества в соответствии с законодательством Республики Беларусь;
* без доверенности действует от имени Общества, представляет его интересы;
* в пределах своей компетенции и в порядке, определенном настоящим уставом, распоряжается имуществом Общества, заключает договоры, выдает доверенности на совершение действий от имени Общества, открывает счета в банках;
* по согласованию с наблюдательным советом утверждает штаты Общества, уставы унитарных предприятий Общества;
* принимает на работу и увольняет работников Общества (членов дирекции - с согласия наблюдательного совета);
* применяет меры поощрения и дисциплинарного взыскания к работникам Общества (в отношении членов дирекции - с согласия наблюдательного совета);
* издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми подчиненными ему работниками (в том числе и членами дирекции);
* обеспечивает помещение для проведения заседаний наблюдательного совета и собраний акционеров, извещение акционеров о созыве собрания, регистрацию его участников, печатание, тиражирование, рассылку и хранение протоколов собраний акционеров, протоколов заседаний наблюдательного совета, других документов органов управления и контроля Общества;
* обеспечивает сохранность и возможность использования документов Общества и документов юридического лица, правопреемником которого является Общество, до сдачи их в государственный архив.

Ревизионная комиссия в составе не менее 3 человек избирается ежегодно очередным собранием акционеров. По решению собрания акционеров полномочия ревизионной комиссии могут быть возложены на ревизора.

В состав ревизионной комиссии (ревизором) наряду с акционерами Общества могут быть избраны иные лица. Членами ревизионной комиссии (ревизором) не могут быть директор и члены дирекции.

Ревизионная комиссия осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, его унитарных предприятий, филиалов и представительств, а также директора и должностных лиц Общества.

Ревизионная комиссия осуществляет проверку по итогам за год, а также по поручению собрания акционеров, наблюдательного совета, по собственной инициативе или по требованию акционеров, владеющих в совокупности не менее 10% акций. Лица, деятельность которых проверяет ревизионная комиссия, не принимают участия в соответствующих проверках.

Ревизионная комиссия представляет результаты проверки наблюдательному совету и собранию акционеров. Без заключения ревизионной комиссии собрание акционеров не вправе утверждать годовой баланс Общества.

Должностные лица Общества должны своевременно предоставлять ревизионной комиссии по ее требованию документы о деятельности Общества, пояснения.

В период до избрания ревизионной комиссии первым собранием акционеров ее полномочия осуществляет учредитель Общества или уполномоченный им орган.

Чистая прибыль Общества поступает в его распоряжение и по решению собрания акционеров направляется на формирование фондов Общества, в том числе резервного. Общество с учетом требований законодательства самостоятельно определяет необходимость создания, порядок формирования и расходования фондов.

Дивиденды выплачиваются из чистой прибыли Общества только по размещенным акциям.

Общество ведет бухгалтерский учет и представляет финансовую отчетность в порядке, установленном законодательством.

### **1.5 Ключевые цели и принятая стратегия развития ОАО «Минский завод «Калибр»**

Существующая стратегия деятельности и развития системы качества предприятия направлена на достижение поставленных целей - выпуск конкурентоспособной продукции, отвечающей всем требованиям современного покупателя, имеющей доступные цены и пользующейся спросом не только в Республике Беларусь, Российской Федерации и СНГ, а также представляющей интерес для зарубежного покупателя.

ОАО «Минский завод «Калибр» укрепляет и расширяет свои позиции на рынках путем поставки новых модификаций уже выпускающихся товаров для удовлетворения нужд новых потребительских групп и создания новых групп продуктов.

На заводе разработана и внедряется стратегия маркетинга, которая включает в себя ряд этапов:

1. Маркетинговый анализ рыночной конъюнктуры.

Изучение потребности рынка: сегментация потребителей по потребностям; прогноз развития потребностей.

Изучение ресурсов рынка: определение платежеспособности выявленных потребительских сегментов; дробление их по уровню платежеспособности; определение емкости рынка и его сегментов; динамика платежеспособности рынка и его сегментов в перспективе.

Изучение конкурентной ситуации: кто конкуренты и их количество; потребительские характеристики товаров и их цены; география рынков сбыта; объемы продаж; маркетинговая политика конкурентов: методы продвижения товаров, методы продаж, ценовая политика, методы распространения товаров, сервис.

2. Изучение государственной политики в области регулирования рынка.

3. Изучение посредников, присутствующих на данном рынке и общих условий распространения товаров.

4. Изучение рынков коммуникаций и возможных методов стимулирования сбыта на данном рынке.

5. Принятие решений о проникновении на рынок: формирование и реализация плана проникновения.

В 2006 году предусматривается осуществлять реализацию продукции следующими методами: прямых поставок, бартерных операций, реализации то вара в счет оплаты за энергоносители.

Разработана и реализуется программа по организации и расширению дилерской сети, а также активизация всех форм посреднической деятельности, которые призваны существенно увеличить объемы выпускаемой продукции и реализации.

В настоящее время производство систем управления лифтами и оборудования для птицеводства являются основными направлениями завода «Калибр». Удельный вес в структуре промышленного производства занимает выпуск микропроцессорных систем управления лифтами и узлов к ним (печатные платы) – 58,8%, выпуск радиоизмерительной аппаратуры – 8,4%, производство потребительских товаров – 21,6%. С целью загрузки производственных мощностей завода, увеличения объемов производства продукции для нужд сельского хозяйства заключены договора с Белптицепромом на увеличение поставок в 2006г. оборудования для поения и кормления бройлеров, пультов управления световым режимом птичников.

Основными потребителями станций управления лифтами являются лифтостроительные предприятия Российской Федерации ( КМЗ, ЩДЗ г.Москва, ОЗПМ г.Омск, ЗАО «Парнас» г.С-Петербург), УКС Мингорисполкома, ОАО «Мапид», ЗАО «Инвест-систем», а также предприятия «Лифтмонтаж» и «Лифтремонт» РБ и РФ. За 10 месяцев 2005 года было произведено и реализовано 214 систем управления лифтами на внутреннем рынке РБ и 2286 систем – в странах ближнего зарубежья.

Потенциальными потребителями оборудования для птицеводства являются птицеводческие организации. На территории Республики Беларусь насчитывается более 55 птицефабрик. Постановлением Совета Министров РБ от 26.05.2003г. №689 «О мерах по дальнейшему развитию птицеводства в РБ на 2003-2005гг.» предусмотрено техническое перевооружение птицеводческих организаций на период до 2010г. за счет средств Республиканского бюджета. Закупка оборудования проводится, как правило, на тендерной основе.

Оборудование производства завода «Калибр» эксплуатируется на 22 птицефабриках РБ и Украины.

В III-IV квартале 2006 года планируется начать серийное производство новой станции управления пассажирскими лифтами ШУЛК с характеристиками превосходящими серийно выпускаемые, как нашего завода, так и заводов-конкурентов.

Целью научно-технической деятельности на предприятии является создание конкурентоспособной продукции, дальнейшее увеличение объемов производства и, соответственно, более полное удовлетворение потребности рынка РБ ,а также увеличение экспортных поставок.

Конструкторско-технологические службы решают две основные задачи:

* разработка и внедрение в серийное производство новых изделий;
* разработка и внедрение современных технологических процессов.

Выбор приоритетных направлений разработок основан на результатах анализа маркетинговых исследований рынка РБ и стран ближнего зарубежья заданий ГНТП «Приборы и средства измерений». Создание конкурентной продукции реализуется по двум направлениям:

* модернизация серийной продукции;
* разработка и внедрение в производство новых изделий, в том числе и в рамках задач по импортозамещению.

Приоритетными направлениями научно-технической деятельности подразделений разработчиков на предприятии на 2004г. являются:

* системы и блоки управления:
* радиоизмерительная аппаратура; (РИА)
* радиоэлектронная аппаратура;
* -товары культурно-бытового и хозяйственного назначения; (ТНП)

Работы по этим направлениям сформированы «Планом новой техники на 2006г.», который предусматривает проведение работ по подготовке производства и освоению 6 типов радиоизмерительной аппаратуры (РИА), разработанных ОАО «МНИПИ» в рамках ГНТП «Приборы и средства измерений», модернизацию 1 типа радиоэлектронной аппаратуры (РЭА), разработку и освоение 4 видов товаров народного потребления (ТНП).

Выполнение «Плана новой техники на 2006г.» позволит увеличить объемы производства на 106%, увеличить удельный вес РИА в объеме товарной продукции до 8,4% с 4,8% в 2005 году, увеличить поставки продукции на экспорт на 10%.

Планируемый удельный вес новых изделий в общем объеме товарной продукции составит ~ 60%.

В результате работы за 2004-2005гг по поиску альтернативных поставщиков снижены цены на закупаемые комплектующие изделия с 26,5% до 22,7%.

Снижение материалоемкости составило 0,3% в 2005 году по отношению к 2004г., показатель энергосбережения снижен в 2004г. на 11% в 2005г. на 14,9%.Наряду с мероприятиями по экономии материальных ресурсов и совершенствоварию учета затрат на производство, предприятие осваивает выпуск новых изделий, удешевление выпускаемых. Основные показатели социально-экономического развития предприятия на 2006 год представлены в таблицах 3 и 4.

Таблица 3 Основные целевые показатели социально-экономического развития на 2006 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед.  Измер. | 2004  отчет | 2005 задание | 2005 оценка | 2006 прогноз | Темп роста 2004 к 2003 | Темп роста 2005 к 2004 | Темп роста 2006 к 2005 |
| 1 Объем производства продукции | млн. руб | 6666/6831 | 7207 | 7226 | 7660/8494 | 106,7 | 105,8 | 106,0 |
| 2 Производство потребительских товаров | млн руб | 1423/1419 | 1504 | 1504 | 1654/1720 | 150,6 | 106,0 | 110,0 |
| 3 Объем внешней торговли | тыс. долл |  |  |  |  |  |  |  |
| в т. ч Экспорт | тыс долл | 1985 | 2105 | 2350 | 2600 | 107,1 | 118,4 | 110,6 |
| Импорт | тыс долл | 935 | 954 | 1600 | 1776 | 112,3 | 171,1 | 111 |
| 4 Рост валютных поступлений | % | 112,8 | 104,0 | 107,9 | 110,0 | X | X | X |
| 5 Рост производительности труда | % | 121,7 | 108,0 | 121,7 | 106,0 | X | X | X |
| 6. Рост (+), снижение (-) уровня | % | -2,0 | -2,5 | -1,7 | -2,5 | X | X | X |
| материалоемкости продукции |
| 7. Уровень рентабельности продукции | % | 6,5 | 13,0 | 1,2 | 3,2 | X | X | X |
| 8. Рост (+), снижение (-) уровня  энергоемкости продукции | % | -11,0 | -7,5 | -14,9 | -6,5 | X | X | X |
| 9 Инвестиции в основной капитал индексы  изменения | % | 121,0 | 125,4 | 125,4 | 120,0 | X | X | X |

Таблица 4 Целевые параметры развития предприятия на 2006 год.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Прогнозный период, 2006г. |
| 1. Показатели производственно-экспортной деятельности промышленности | |
| Индекс изменения объемов производства, % | 106,0 |
| Индекс изменения экспорта продукции, % | 110,0 |
| Индекс изменения валютных поступлений, % | 110,0 |
| Индекс изменения импорта, % | 111,0 |
| Производство потребительских товаров, % | 110,0 |
| 2. Научно-технический и производственный потенциал | |
| Объем затрат на научные исследования и разработки, млн. руб. | 242 |
| Доля сертифицированной продукции в объеме промышленного производства, % | 73% |
| Удельный вес новой продукции в объеме промышленного производства, % | 43% |
| Внедрение прогрессивных и энергосберегающих технологий, шт. | 3 |
| Количество изделий, получивших сертификат качества, шт | 5 |
| 3. Финансовое состояние промышленного производства | |
| Уровень рентабельности продукции, % | 3,2 |
| Снижение (-), увеличение (+) уровня материалоемкости продукции, % | -2,5 |
| Оборачиваемость оборотных средств, дни | 280 |
| 4. Эффективность использования труда, ТЭР и основных фондов | |
| Индекс изменения производительности труда, % | 106,0 |
| Показатель по энергосбережению, % | -6,5 |
| Уровень износа активной части основных фондов, % | 91,6% |

### **1.6 Структура управления предприятием ОАО «Минский завод «Калибр»**

На ОАО «Минский завод «Калибр»существует линейно-функциональная организационная структура управления, схема подчиненности организационной структуры управления представлена в Приложении. Она отражает схему подчиненности различных подразделений предприятия. Организационной структурой управления определяется форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.

Линейно-функциональная структура представляет результат синтеза понятий линейной и функциональной структур. Преимущества такой структуры в том, что возрастает возможность более глубокой подготовки управленческих решений и плановых заданий; создаются хорошие условия для профессионального и служебного роста сотрудников; высвобождаются линейные менеджеры от глубокого анализа проблем.

Организационная структура предприятия достаточно большая, в основу которой положен иерархический метод управления: нижестоящие подразделения контролируются вышестоящими. Предприятие самостоятельно определяет структуру управления, устанавливает штатное расписание.

Директор ОАО «Минский завод «Калибр»избирается тайным голосованием членов наблюдательного совета, осуществляет текущее руководство деятельностью Общества обеспечивает выполнение решений собрания акционеров и наблюдательного совета, несет ответственность за деятельность Общества в соответствии с законодательством РБ. Без доверенности действует от имени Общества, представляет его интересы, принимает на работу и увольняет работников Общества, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми подчиненными ему работниками.

Главный инженер проводит техническую политику, определяет основные направления в области конструирования моделей и технологии их производства, разрабатывает перспективные направления завода, координирует проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по внедрению новой техники и технологии, организовывает работы по совершенствованию системы качества.

Главному инженеру подчиняются три заместителя:

1) заместитель главного инженера по техническому перевооружению, которому непосредственно подчиняются отдел главного энергетика (ОГЭ), отдел главного механика (ОГМ), отдел подготовки производства, качества и стандартизации (ОТППиКС), отдел технической документации (ОТД).

2) заместитель главного инженера по основному производству и новой технике, которому подчиняются – отдел главного конструктора (ОГК), отдел метрологии (ОМ), отдел главного технолога (ОГТ),

3) заместитель главного инженера – начальник отдела охраны труда и техники безопасности (ООТ и ТБ), в его непосредственном подчинении находятся ООТ и ТБ производственной санитарии (ПС).

Также непосредственно главному инженеру подчиняются: отдел автоматизированных систем управления производством (ОАСУП), инструментальное производство.

Заместитель директора по маркетингу, сбыту и экономическим вопросам осуществляет руководство маркетинговыми исследованиями, продвижением товаров на рынках, рекламной деятельностью и сбытом продукции, возглавляет работу по материальному обеспечению, осуществляет работу в области ценообразования, учета затрат на производство и реализацию продукции, инвестиций на освоение новых изделий и развитие действующих производств, контролирует разработку и выполнение финансовых планов, целевого использования ресурсов, организует и совершенствует систему стимулирования труда. В его подчинении находятся планово-экономический отдел (ПЭО), отдел организации труда и заработной платы (ООТ и З), отдел маркетинга; координирует работу начальника управления сбыта, которому подчиняется отдел сбыта (ОтдСб), отдел радиоизмерительной аппаратуры и товаров народного потребления, отдел продаж оборудования для птицефабрик, отдел лифтового оборудования (ОЛО). Также непосредственно заместителю директора по маркетингу и сбыту и экономическим вопросам подчиняются – Московский филиал завода «Калибр», ЗАО «Комел-Калибр», ЗАР «Калибр-Радиоприбор».

Заместитель директора по производству обеспечивает выполнение заданий по объему производства в установленной номенклатуре с учетом эффективного использования производственных мощностей, в его подчинении: планово-диспетчерский отдел (ПДО), Стародорожский механический завод (СДМЗ), механический цех (ц.265), гальванический цех (ц.269), участок сборки лифтового оборудования и радиоизмерительного оборудования (ц.272), цех производства оборудования для птицеводства (ц.278), участок комплектации (уч.281).

Заместитель директора по общим вопросам возглавляет работу по обеспечению всех видов деятельности предприятия необходимыми материальными ресурсами с минимальными затратами. В его непосредственном подчинении отдел внешней комплектации (ОВК), отдел материально-технического снабжения (ОМТС), цех транспортно-складских работ (ц.254), бюро соц.развития и здравпункт.

Директор по качеству и идеологической работе, осуществляет политику, направленную на разрешение проблем обеспечения должного качества продукции, путем изучения рынка и приспособления к нему производства, возглавляет работу по организации, соблюдению стандартов и технологических норм. В его подчинении находятся отдел контроля качества (ОТК), бюро стандартизации, информационный центр, отдел ремонта и гарантийного обслуживания (ОЭРГО), осуществляет руководство по идеологической, общественной и социальной деятельности предприятия. В его подчинении также - канцелярия, бухгалтерия, финансовый отдел, отдел правовой и кадровой работы (ОПИКР), экспортно-аналитический отдел (ЭАО), бухгалтер-ревизор, отдел безопасности и охраны (ОБиОхр), столовая.

На все структурные подразделения организации разработаны и утверждены Положения о структурных подразделениях, где определяется статус структурного подразделения, его место в организации и взаимоотношения с другими структурными подразделениями, внутренняя организационная структура, поставленные перед ними задачи, закрепленные функции, права и ответственность.

Положения о структурных подразделениях разрабатываются на основании требований Государственного стандарта Республики Беларусь (СТБ) 6.38-95 «Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» и Методических указаний по практическому применению СТБ 6.38-95, руководителями соответствующих структурных подразделений под методическим руководством и при согласовании с отделом организации труда и заработной платы, отделом кадров, юридическим отделом, отделом техники безопасности и охраны окружающей среды по направлениям деятельности этих подразделений.

### 

### **1.7 Сильные и слабые факторы внешнего окружения. Состояние факторов внутренней среды. SWOT анализ предприятия**

Целостность организации и ее открытость как системы обуславливают четкие взаимодействия ключевых факторов внутренней и внешней среды. Внутренние факторы для организации являются чем-то известным, частично возникают в результате предыдущих управленческих воздействий и в какой-то мере могут контролироваться. Внутренние факторы являются определяющими. К основным переменным внутренней среды относятся – цели, структура, трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы, организационная структура.

При изучении внешних факторов выделяют два их типа: факторы прямого воздействия (ближайшее окружение) и факторы косвенного окружения (общее окружение). К факторам прямого воздействия относятся те, которые непосредственно влияют на операции организации – поставщики, законы и государственные органы, потребители, конкуренты, собственники. Факторы косвенного воздействия относятся к общему окружению организации и не оказывают такого влияния на операции организации, как факторы прямого воздействия. Однако среда косвенного воздействия является более сложной, ее характеризуют – состояние экономики, политическое окружение, технологическое окружение, социально-культурное и международное окружение.

Проведем анализ факторов внешней и внутренней среды, чтобы выявить прямое или косвенное воздействие на предприятие.

Для этого проведем анализ рынков сбыта и стратегии маркетинга ОАО «Минский завод «Калибр».

### АНАЛИЗ РЫНКА СТАНЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЛИФТАМИ

Производство станций управления лифтами является одним из главных направлений деятельности предприятия.

Потенциальными потребителями станций управления лифтами являются: лифтостроительные предприятия РФ (КМЗ, ЩЛЗ г. Москва, ОЗПМ г. Омск, ЗАО «Парнас» г. С.-Петербург), УКС Мингорисполкома, ОАО «МАПИД», ЗАО «Инвест-систем», а также предприятия «Лифтмонтаж» и «Лифтремонт» РБ и РФ.

На рынке присутствуют серийно-выпускаемые станции производителей РБ и РФ с общим годовым объемом выпуска до 13000 штук. Объем спроса рын ка составляет до 16000 штук. За 10 месяцев 2005 года заводом «Калибр» реали зовано лифтового оборудования в объеме (см. табл.5)

Таблица 5 Поставка лифтового оборудования за 10 месяцев 2005 года

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные виды | Реализовано продукции | | | | | | | | |
| продукции | Всего, | В том числе на рынках: | | | | | | | |
|  | шт. | Внутреннем | | Внешнем | | | | | |
|  |  |  |  | Всего | | В том числе | | | |
|  |  | шт. | % |  |  | СНГ | | Дальнее зару- | |
|  |  |  |  | шт. | % |  | | бежье | |
|  |  |  |  |  |  | шт. | % | шт. | % |
| Радио- | 2500 | 214 | 8,5 | 2286 | 91,5 | 2286 | 91,5 | - | - |
| электронные |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| блоки и системы |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| управления |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Конкуренты завода «Калибр», выпускающие станции управления пассажирскими лифтами, сведены в таблицу 6.

Таблица 6 Сведения о конкурентах, выпускающих аналогичные станции управления лифтами

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Цена | Фирма производитель, на- | Конкуренто- | | Цена | Доля в |
| изделия пр-ва завода «Ка- | у.е. | именование изделия | способность по отноше- | | у.е. | %, за нимае- |
| либр» |  |  | нию к ана- | |  | мая кон- |
|  |  |  | логу | |  | курен- |
|  |  |  |  | |  | том на |
|  |  |  |  | |  | рынке СНГ |
| УПЛ 17, ШУЛК, УЛЖ | 754 | «Элтор» г. Тверь, УЛЖ 1 7 | Превосходит | | 720, 860, | 50 |
| 10-17 |  |  |  | | 576 |
| УЛ 16Ж-102 | 1032 | «Зенит» г. Могилев, УЛ | На уровне | 906 | |
|  |  | «Элтор» г. Тверь, ШУЛК ПКЛ 17 | Превосходит | 860 | |
|  |  | «МЭЛ» г. Москва, ШУЛК ПКЛ 17 | Превосходит | 900 | |
|  |  | «КМЗ» г. Москва, УКЛ | Превосходит | 930 | |
|  |  | «Мотозавод» г. Ижевск, УЛ | На уровне | 960 | |

В I- II квартале 2006 года планируется начать серийное производство новой станции управления пассажирскими лифтами ШУЛК с характеристиками превосходящими серийно выпускаемые, как нашего завода, так и заводов-конкурентов.

### АНАЛИЗ РЫНКА РИА

Потенциальными потребителями РИА являются практически все промышленные предприятия СНГ, энергокомплекс и топливно-энергетический комплекс, научные учреждения, высшие и среднетехнические учебные заведения, предприятия сервиса технических изделий сложной техники, транспорт, связь, электроника, оборонный комплекс и другие отрасли народного хозяйства. В настоящее время в странах СНГ, особенно в РФ, имеется тенденция стабилизации народного хозяйства.

На рынке присутствуют отечественные серийно выпускаемые РИА производителей РБ, РФ и Украины:

* - Осциллографы универсальные и цифровые: ОАО «МПЗ» г. Минск, РУП «Минский завод «Калибр», «МНИПИ» г. Минск, завод «Электроаппарат» г.Брянск, «МЗИА» г.Москва
* С общим объемом выпуска до 5 000 шт. Объем спроса рынка - 20 000 шт. в год.
* - Мегаомметры: РУП «Минский завод «Калибр», «МНИПИ» г. Минск, НИИ «Рекорд» Г.Александров (Владимирской обл.), завод «Мегометр» г.Умань (Украина).

С общим годовым объемом выпуска РБ и РФ до 200 шт., годовым объемом вы пуска на Украине до 60 000шт. Объем спроса рынка - 70 000 шт. в год.

Измерители иммитанса: ОАО «Минский завод «Калибр».и «ГНИПИ» г.Нижний Новгород.

С общим годовым объемом выпуска до 300 шт.

Объем спроса рынка - 2 000 шт.

Вольтметры импульсные: ОАО «Минский завод «Калибр». Годовой объем выпуска до 30 шт. Объем спроса рынка - 40 шт.

Источники токов и напряжений: ОАО «Минский завод «Калибр». Годовой объем выпуска до 30 шт. Объем спроса рынка - 40 шт.

На рынке имеется спрос на изделия: генераторы сигналов различной формы, частотомеры, источники питания, универсальные пробойные установки, выпуск которых прекращен предприятиями СНГ по различным причинам, но востребованными промышленностью и др. потенциальными потребителями.

За 11 месяцев 2005 года ОАО «Минский завод «Калибр» реализовано РИА (табл. 7).

Таблица 7. Поставка РИА за 11 месяцев 2005 года

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные виды про | Реализовано продукции | | | | | | | | |
| дукции | Всего, шт | В том числе на рынках: | | | | | | | |
|  | Внутреннем | | Внешнем | | | | | |
|  | шт. | % | Всего | | В том числе | | | |
|  |  |  |  | шт. | % | СНГ | | Дальнее за рубежье | |
|  |  |  |  |  |  | шт. | % | шт. | % |
| Вольтметры В4-24 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 100 | 0 | 0 |
| Me гаом метры Е6-16 | 22 | 11 | 50 | 11 | 50 | 11 | 50 | 0 | 0 |
| Измерители иммитан-са, всего | 116 | 37 | 32 | 79 | 63 | 79 | 63 | 0 | 0 |
| Осциллографы, всего | 92 | 11 | 12 | 81 | 88 | 81 | 88 | 0 | 0 |
| Источники токов и напряжений ИТН-1 | 4 | 2 | 50 | 2 | 50 | 2 | 50 | 0 | 0 |
| Источник питания универсальный ИПУ | 122 | 85 | 70 | 37 | 30 | 37 | 30 | 0 | 0 |
| Источник питания стаб. ИПС | 40 | 39 | 97,5 | 1 | 2,5 | 1 | 2,5 | 0 | 0 |

Кроме серийно выпускаемых приборов отечественного производства из стран ближнего зарубежья на рынке присутствуют «вторичные приборы», то есть выпущенные производителями до 1999 года, а также продукция фирм стран дальнего зарубежья: «Тектроник», «Эджилент Текнолоджис». «Fluke», «Лекрой», «Хитачи», «Гуд Вил» и ряд других. Причем импорт вносится в государственный реестр РФ и таким образом получает разрешение для применения ее на территории РФ. Доля таких РИА составляет примерно 60% рынка, но из-за уменьшения запасов «вторичных» РИА имеется тенденция ее снижения.

Сведения о конкурентах ОАО «Минский завод «Калибр», выпускающие аналогичную продукцию, представлены в табл.8.

Таблица 8 Сведения о конкурентах, выпускающих аналогичные РИА

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование изделия производства завода «Калибр» | Цена,  у.е. | Фирма производитель, наименование изделия | Конкурентоспособность по отношению к аналогу | Цена,  у.е. | Доля, занимаемая конкурентом на рынке СНГ, % - |
| Cl-142 | 1100 | ОАО «МПЗ», Cl-127 | на уровне | 1500 | 75 |
|  |  | Тайвань. GOS-26 | на уровне | 840 | 10 |
| Cl-117/1 | 693 | ОАО «МПЗ», Cl-37 | Ниже | 650 | 90 |
|  |  | Iwatsu. Япония SS-570SA | Ниже | 2100 | 3 |
| C9-27 | 2700 | «Fluke», США РМ 3350А | на уровне | 3000 | 20 |
| C8-23 | 1100 | ОАО «МПЗ» С1-137/2 | на уровне | 1000 | 15 |
| E6-16 | 99 | «Мегометр», Украины ЭС 0202/1 -Г | Ниже | 100 | 90 |
| E7-14 | 1140 | «Эджилент Текно-лоджис», 4263В | на уровне | 4000 | 30 |
| E7-15 | 546 | GOOD WILL, LCR-817 | на уровне | 1400 | 30 |

В 2006 году планируется начать освоение и производство следующих РИА: из меритель иммитанса Е7-18 с объемом выпуска 600 шт., генераторы ГЗ-131 (объем производства 960 шт.) и Г6-46 (объем производства 600 шт.), осциллограф на ЖКИ (объем производства 60 шт.), осциллограф С8-38 (объем производства 120 шт.), универсальная пробная установка УПУ 21 - объем производства 360 шт., частотомер 4-3-84 (объем производства 80 шт.).

АНАЛИЗ РЫНКА ТНП

Завод «Калибр» выпускает следующие товары народного потребления:

* радиотелевизионная техника - малогабаритные телеприемники, радиотаймеры, телевизионные антенны;
* изделия электротехнического профиля: источники питания, сигналы торможения автомобиля, удлинители;
* изделия хозяйственного назначения: закаточные машинки, насадки на кран, устройства поливочные и др.;
* галантерейные изделия: щетки массажные, расчески специальные и др.

Общий годовой объем выпуска ТНП завода «Калибр» в денежном выражении составляет 1500000 т. руб. Объем спроса рынка в денежном выражении ТНП завода «Калибр» около 1800000 т. руб. Конкуренты, выпускающие аналогичные ТНП сведены в таблицу 9.

Таблица 9 Конкуренты, выпускающие аналогичные ТНП

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование изделия пр-ва завода «Калибр» | Цена у.е. | Фирма производитель, на именование изделия | Конкурентоспособность по отношению к аналогу | Цена  у.е. | Доля в %, занимаемая конкурентом на рынке СНГ |
| Телеприемник «Калибр 2/2» | 45 | Петровский электромеха нический завод «Молот» г. Петровск, «Шарм» | Превосходит | 28 | 25 |
| «Радиоволна» г. Гродно, «Верас»23ТБ410-Д | Уступает | 40 | 5 |
|  | «Горизонт» г. Минск, «Горизонт-23» | Уступает | 45 | 50 |
| Антенна «Гай-на» | 12 | Нет аналогов |  |  |  |
| ЗУ «Универ сал» | 20,04 | ГП «Минский электро технический завод им. Козлова» г. Минск, УЗ-А-12-4,5Р | Превосходит | 7 | 55 |
|  | «Минское компъютерное объединение» г. Минск, ЗУ «Микросилач» | Превосходит | 5 | 45 |
| Радиотаймер «Калибр» | 16,2 | Могилевский завод «Зе нит» г. Могилев, радио приемник-часы «Раница 201-М» | Уступает | 16.0 | 25 |
| Машинка зака точная | 1,86 | ОАО «Радиотехника» г. Ошмяны, машинка зака точная | На уровне | 1,8 | 10 |
|  |  | РУП "Житковичский моторостроительный завод" г. Житковичи, ма шинка закаточная | На уровне | 2.07 | 10 |
|  |  | АО «Орша» г. Орша, ма шинка закаточная | На уровне | 2,4 | 10 |
|  |  | ОАО «Механический за вод» г. Старый Оскол, машинка закаточная | На уровне | 2,29 | 10 |
| Устройство поливочное | 0,41 | МЗХ «Атлант» г. Минск, разбрызгиватель | Уступает | 2,7 | 60 |

В 2006 году планируется освоить производство модернизированных ма шинок закаточных, новых моделей щеток массажных с улучшенным дизайном, радиотаймера и телевизионной комнатной антенны с улучшенными характери стиками, кротоотпугиватель.

АНАЛИЗ РЫНКА ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ ПТИЦЕВОДСТВА.

Потенциальными потребителями оборудования для птицеводства являются птицеводческие организации. На территории Республики Беларусь насчитывается более 55 птицефабрик. Постановлением Совета Министров РБ от 26.05.2003г. №689 «О мерах по дальнейшему развитию птицеводства в РБ на 2003-2005гг.» предусмотрено техническое перевооружение птицеводческих организаций на период до 2010г. за счет средств Республиканского бюджета. Закупка оборудования проводится, как правило, на тендерной основе.

Оборудование производства завода «Калибр» эксплуатируется на 22 птицефабриках РБ и Украины. На белорусском рынке присутствуют также за рубежные производители аналогичного оборудования (фирма Биг Датчмен Германия; Неофорс (представитель Тесно, Италия); Серволюкс Нидерланды; Рокселл и др.)

На рынке Украины представлено оборудование собственного производителя завод «Нежинсельмаш» (50%) и фирмы Тесно Италия.

В Российской Федерации насчитывается 1517 птицефабрик (из них 166 бройлерных), распределенных по 74 регионам. 42% составляют регионы, имеющие 11-20 птицефабрик; 15%- 21-30; 7%- более 50; 4%- 31-49. Основными поставщиками оборудования на рынке РФ являются: завод «Пятигорсксель-маш». фирма Биг Датчмен Германия; Неофорс (представитель Тесно, Италия); Рокселл Нидерланды и др. Заводом «Калибр» за 10 месяцев 2005г. реализовано оборудование в объеме (табл.10):

Таблица 10. Объем реализации оборудования заводом «Калибр» за 2005г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Основные виды продукции | Реализовано продукции | | |
|  | Всего,шт. | На рынке РБ | На внешнем рынке |
| Комплект оборудования для напольного кормления бройлеров | 13 | 13 | - |
| Комплект оборудования для напольного поения бройлеров | 17 | 17 | - |
| Система поперечной корм о подач и | 13 | 13 | - |
| Линия клеточного поения | 96 | 96 | - |
| Устройство противопосадочное | 14 | 14 | - |
| Чашка к комплекту поения | 22000 | 2000 | 20000 |

Конкуренты завода «Калибр», выпускающие оборудование для птицепрома, сведены в табл.11.

#### Таблица 11 Конкуренты завода «Калибр», выпускающие оборудование для птицеводства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование изделия пр-ва завода «Калибр» | Цена, EUR | Фирма производитель, наименование изделия | Конкурентоспособность по отношению к аналогу | Цена, EUR | Доля в %, занимаемая конкурентом на рынке, РБ |
| Комплект оборудования для напольного кормления бройлеров | 6120 | Биг Датчмен Серволюкс Неофорс | На уровне | 6250 6350 6220- | 45 |
| Комплект оборудования для напольного поения бройлеров | 3999 | Биг Датчмен Серволюкс Неофорс | На уровне | 4120 4270 4200 |  |
| Система попе речной кормоподачи | 1249 | Биг Датчмен Серволюкс Неофорс | На уровне | 1300 1250 1270 |  |

На основе проведенного исследования рынков сбыта можно построить следующую диаграмму (см.рис.1):



Рис. 1. Диаграмма анализа объемов продаж завода «Калибр» и конкурентов на рынках РБ и СНГ.

Диаграмма показывает основную направленность завода «Калибр» на внутренний рынок. Доля рынка в СНГ мала по сравнению с конкурентами.

ОАО «Минский завод «Калибр» не имеет рынков сбыта в дальнем зарубежье.

Проведем анализ сильных и слабых сторон ОАО «Минский завод «Калибр».

Факторы SWOT анализа представим в таблице 12.

Таблица 12 Факторы SWOT анализа.

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Описание факторов |
| 1. Сильные | 1.1. Постоянное повышение квалификации персонала  1.2. Совершенствование внешнеэкономических связей, маркетинговых исследований, товародвижения, фирменной торговли, выставок и реклам  1.3. Совершенствование сертификации продукции и системы качества, наличие товарных знаков  1.4. Разработка и внедрение в серийное производство новых изделий и технологических процессов |
| 2. Слабые | 2.1. Высокая степень износа основных фондов  2.2. Острый недостаток оборотных средств для технического перевооружения и обновления технологий  2.3. Отсутствие рынков сбыта в дальнем зарубежье  2.4. Низкая заработная плата работников, отсутствие мотивации к повышению эффективности труда |
| 3. Возможности | 3.1. Государственная поддержка, совершенствование инвестирования инновационных проектов  3.2. Организация и расширение дилерской сети, активизация всех форм посреднической деятельности  3.3. Поиск зарубежных партнеров для расширения рынка сбыта и создания совместных производств, выбор альтернативных поставщиков  3.4. Совершенствование технологических процессов с целью снижения себестоимости продукции, освоение на предприятии на собственной базе изготовления комплектующих и использование производимых в РБ |
| 4. Угрозы | 4.1. Высокая конкуренция  4.2. Появление новых товаропроизводителей  4.3. Снижение покупательской способности  4.4. Государственная политика в области регулирования рынка |

Комбинация «возможности-сильные стороны» отражает направления стратегического развития предприятия – перспективным направлением является поиск зарубежных партнеров для расширения рынка сбыта и создания совместных производств, выбор альтернативных поставщиков, расширение дилерской сети. Все это возможно путем совершенствования внешнеэкономических связей, маркетинговых исследований, товародвижения, фирменной торговли, выставок и реклам, повышения квалификации персонала, разработки и внедрения в серийное производство новых изделий и технологических процессов, снижение себестоимости продукции.

Комбинация «возможности – слабые стороны» указывает на необходимые внутренние преобразования: техническое перевооружение и обновление технологий, модернизация оборудования, повышение мотивации труда работников, что возможно при государственной поддержке путем выдачи целевых кредитов, субсидий и совершенствования инвестирования инновационных проектов.

Комбинация «угрозы - слабые стороны» показывает ограничения стратегического развития. В качестве угроз выступают и высокая конкуренция новых товаропроизводителей и государственная политика в области регулирования рынка.

Комбинация «угрозы – сильные стороны» показывает возможности использования преимуществ предприятия - разработка и внедрение в серийное производство новых изделий и технологических процессов, совершенствование внешнеэкономических связей, маркетинговых исследований, фирменной торговли, выставок и реклам, а также постоянное повышение квалификации персонала и внедрение новых технологий позволит расширить действующие рынки сбыта, завоевать новые, повысить прибыльность предприятия и завоевать конкурентное преимущество.

Таблица 13. SWOT матрица.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Возможности | | | | Угрозы | | | |
| Силы | 3.1. | 3.2. | 3.3. | 3.4. | 4.1. | 4.2. | 4.3. | 4.4. |
| 1.1. | - | + | + | + | + | - | - | - |
| 1.2. | + | + | + | + | + | + | + | - |
| 1.3. | + | + | + | + | + | + | - | - |
| 1.4. | + | + | + | + | + | + | + | - |
| Слабости |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1. | + | - | + | + | - | - | + | - |
| 2.2. | + | - | + | + | - | - | + | + |
| 2.3. | - | + | + | + | - | + | - | + |
| 2.4. | - | + | + | + | - | - | + | + |

SWOT матрица показывает положение предприятия в разрезе имеющихся сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Завод «Калибр» обладает большим диапазоном возможностей и они подкреплены проводимыми на предприятиями мероприятиями по совершенствованию производства и укреплению положения на рынке.

Существующие слабые стороны в виде изношенных основных средств и недостатка оборотных средств возможно устранить частично с помощью государственной поддержки, а также путем реализации незадействованного в процессах производства оборудования и более рационального использования имеющегося. В процессе развития предприятия слабые стороны предприятия будут становиться меньше, так как с повышением конкурентоспособности продукции и расширением рынков сбыта, сотрудничеством с зарубежными партнерами финансовое положение завода укрепится, а следовательно появится возможность обновления оборудования и повышения заработной платы работников и мотивации их труда.

Угрозы характерны для всех действующих предприятий – от развивающихся до имеющих мировую известность. При использовании сильных сторон и возможностей, имеющихся у завода «Калибр», а также учитывая фактор соответствия цен выпускаемой продукции уровню цен зарубежных производителей, большинство угроз не являются непреодолимыми.

## 2. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОАО «МИНСКИЙ ЗАВОД «КАЛИБР»

### **2.1 Миссия, ключевые цели и подцели предприятия**

Основной целью деятельности Общества является получение прибыли, достижение высокой конкурентоспособности продукции, удовлетворяющей требованиям потребителей, процветание предприятия, а также выход на лидирующие позиции на отечественном и зарубежном рынках среди производителей радиоизмерительной аппаратуры и систем управления лифтами.

Достижение поставленной цели на каждом этапе создания изделия означает качество работы подразделений, их продукции, услуг и возможностей производства. Качество является основной частью философии предприятия.

Для координации работ по качеству на предприятии действует Руководство по управлению качеством производства систем управления лифтами и РИА.

В 2003г. на предприятии проведена работа по созданию и внедрению системы менеджмента качества производства радиоизмерительной аппаратуры и систем управления лифтами, соответствующей требованиям СТБ ИСО 9001-2001 (приказ №356 от 13.06.03г.).

В июне 2003г. система менеджмента качества производства систем управления лифтами и радиоизмерительной аппаратуры сертифицирована Республиканским органом по стандартизации, метрологии и сертификации на соответствие требованиям СТБ ИСО 9001-2001.

Одним из основных принципов нашего подхода к качеству является планирование качества. Ежегодно разрабатывается заводская программа «Качество» с определением основных показателей качества (таблица 14) и выполнением работ по направлениям:

* совершенствование нормативного обеспечения качества и
* конкурентоспособности продукции;
* совершенствование сертификации продукции и системы качества;
* совершенствование внешнеэкономических связей, маркетинговых
* исследований, товародвижения, фирменной торговли, выставок и реклам;
* совершенствование инвестирования инновационных проектов по
* созданию конкурентоспособной продукции и высокоэффективных
* технологий;
* совершенствование реформирования и реорганизации предприятия;
* совершенствование информационного обеспечения;
* совершенствование метрологического обеспечения;
* совершенствование сервисного обслуживания;
* совершенствование охраны окружающей среды;
* совершенствование мотивации труда;
* совершенствование подготовки кадров.

Таблица 14. Основные планируемые показатели качества

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование планируемых показателей качества на 2006г. | Показатель, % |
| 1 | Уровень гарантийного ремонта | 0,12 |
| 2 | Затраты на гарантийный ремонт, от объема товарной продукции | 2,5 |
| 3 | Уровень схемно-конструктивных дефектов | 0,01 |
| 4 | Уровень производственных дефектов | 0,01 |
| 5 | Уровень технологической дисциплины | 98,7 |

Цели в области качества:

* удовлетворение требований потребителей, ожидания и требования
* заинтересованных сторон путем повышения качества выпускаемой продукции, внедрения прогрессивных технологий;
* постоянная связь с потребителями, выпуск конкурентоспособной
* продукции надлежащего качества при постоянном снижении материальных,
* энергетических затрат;
* снижение трудоемкости выпускаемой продукции путем постоянного
* анализа качества покупных комплектующих изделий и материалов, выбора
* поставщиков, применение новейших технологий и наращивания объемов выпуска производства;
* реализация принципа персональной ответственности за качество труда, постоянное совершенствование системы менеджмента качества, признание заслуг исполнителя.

Для достижения поставленных целей мы применяем следующие принципы:

* все члены коллектива предприятия: от директора до рабочего – единая команда, нацеленная на достижение поставленной цели;
* постоянное повышение результативности системы менеджмента качества с целью выполнения требований и ожиданий потребителя;
* участие всего персонала предприятия в деятельности по улучшению в
* области качества, понимание важности собственного вклада, ответственности каждого за результат своей деятельности.

Дерево целей ОАО «Минский завод «Калибр» приведено в приложении 2.

Руководство предприятия несет ответственность за качество выпускаемой продукции, определяет Политику в области качества, обеспечивает соблюдение и осуществление этой Политики на всех уровнях.

Деятельность предприятия направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и повышение культуры производства, сохранение и защиту окружающей среды, повышение конкурентоспособности продукции и расширение рынков сбыта.

### 

### **2.2 Определение стратегии ОАО «Минский завод «Калибр»**

На заводе разработана и внедряется стратегия развития, которая включает в себя ряд этапов:

1. Маркетинговый анализ рыночной конъюнктуры.
   1. Изучение потребности рынка: сегментация потребителей по потребностям; прогноз развития потребностей.
   2. Изучение ресурсов рынка: определение платежеспособности выявленных потребительских сегментов; дробление их по уровню платежеспособности; определение емкости рынка и его сегментов; динамика платежеспособности рынка и его сегментов в перспективе.
   3. Изучение конкурентной ситуации: кто конкуренты и их количество; потребительские характеристики товаров и их цены; география рынков сбыта; объемы продаж; маркетинговая политика конкурентов: методы продвижения товаров, методы продаж, ценовая политика, методы распространения товаров, сервис.
2. Изучение государственной политики в области регулирования рынка.
3. Изучение посредников, присутствующих на данном рынке и общих условий распространения товаров.
4. Изучение рынков коммуникаций и возможных методов стимулирования сбыта на данном рынке.
5. Принятие решений о проникновении на рынок: формирование и реализация плана проникновения.

В 2006 году предусматривается осуществлять реализацию продукции следующими методами: прямых поставок, реализации то вара в счет оплаты за энергоносители.

Разработана и реализуется программа по организации и расширению дилерской сети, а также активизация всех форм посреднической деятельности, которые призваны существенно увеличить объемы выпускаемой продукции и реализации.

Одним из направлений поиска новых рынков сбыта и продвижения товара на рынках стран СНГ, ближнего и дальнего зарубежья, привлечения оборотных средств является рекламно-выставочная деятельность.

Основные направления деятельности:

1. Разработка стратегии рекламных компаний.

* 1. Определение маркетинговых целей предстоящей рекламной компании.
  2. Анализ ситуации и исследование факторов, влияющих на объем продаж, долю рынка, прибыль.
  3. Сегментация рынка.

2. Разработка плана рекламно-выставочной деятельности предприятия.

2.1. Составление плана участия в выставках, ярмарках в 2006 г. Участие в оптовых ярмарках с целью проведения договорной компании на 2006 г.

2.2. Подготовка и обеспечение изготовления рекламной продукции (Рекламные листки, календари, сувенирная реклама).

2.3. Обновление номенклатуры и обеспечение работы выставочного зала предприятия.

2.4. Составление сметы затрат на рекламно- выставочную деятельность на 2006г.

На заводе разработана и защищена концепция развития РИА до 2006 г. Согласно концепции в 2006 году планируется освоение изделий:

Осциллограф С8-38, универсальный портативный сервисный осциллограф с полосой пропускания 10 МГц, универсальный осциллограф с полосой пропускания 35 МГц, измеритель иммитанса Е7-18, прецезионный измеритель иммитанса, источник токов и напряжений ИТН-1 с доработкой, частотомер электронный.

В связи с переходом ряда российских производителей лифтов на новое универсальное устройство управления пассажирскими и грузовыми лифтами разработки ОАО "Электропривод» г. Москва, в последующие годы значительно сужается рынок ранее освоенных заводом "Калибр" устройств управления лифтами серии УЛ и УКЛ. Освоение нового устройства управления пассажирскими лифтами, обладающего расширенными функциональными возможностями и более высокой надежностью позволит сохранить и в последующем увеличить объемы поставок устройств управления лифтами на российский рынок.

Учитывая, что система качества производства систем управления лифтами на ОАО "Минский завод "Калибр" соответствуют требованиям СТБ ИСО 9001-2001 ОАО "Минский завод "Калибр" и ОАО "Электропривод" приняли решение по реализации совместного проекта "Разработка и освоение серийного производства устройств управления лифтами серии ШУЛК" для нужд лифтостроительных предприятий на заводе "Калибр".

Область применения устройств управления: использование в качестве системы управления пассажирскими лифтами серии ШУЛК с регулируемым и нерегулируемым приводом.

Устройство управления предназначено для поставок в страны СНГ и соответствует требованиям качества стандартов Республики Беларусь и Российской Федерации.

Основные технические характеристики:

* номинальное напряжение питания, В 380
* номинальное напряжение цепей управления, В 5, 24
* частота питающей сети, Гц 50±1
* номинальный ток силовой части, А. не более 16, 20
* количество остановок лифта, до 32
* гарантийный срок эксплуатации, лет 2
* средний срок службы с учетом использования комплектов ЗИП, лет 25

Сущность данного инвест-проекта заключается в следующем:

ОАО "Электропривод" передает ОАО "Минский завод "Калибр" проектно-конструкторскую документацию на устройство управления лифтом серии ШУЛК для жилых зданий в объеме текстовой документации, схем электрических и перечней элементов. Стоимость проектно-конструкторской документации с учетом затрат на разработку, экспериментальную проверку узлов, испытания опытных образцов и установочной партии, проведение приемочно-квалификационных испытаний составляет 300 000 у.е.;

ОАО "Минский завод "Калибр" за счет собственных средств выполняет конструкторско-технологические работы по разработке ДСЕ, подготовке производства, изготавливает необходимую оснастку, стендовое оборудование, изготавливает и проводит квалификационные и сертификационные испытания, а также испытание станции в составе лифта. Затраты завода "Калибр" на подготовку производства составят 150 000 у.е.;

Возврат инвестиций ОАО "Электропривод" будет произведен путем частичной предоплаты на сумму 13 000 у.е. и поставки ему устройств управления лифтами для выплаты 5 % от стоимости отгруженных устройств управления. Планируемый график возврата инвестиций представлен в табл.15.

Таблица 15. Планируемый график возврата инвестиций

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| 1 кв. | - | 6 300 у.е. | 10 800 у.е. |
| II кв. | - | 6 750 у.е. | 10 800 у.е. |
| III кв. | - | 6 750 у.е. | 10 800 у.е. |
| IV кв. | 6 700 у.е. | 6 750 у.е. | 10 800 у.е. |
| Итого: | 6 700 у.е. | 26 550 у.е. | 43 200 у.е. |

Далее по годам из расчета ежегодного снижения выплат на 1 % от стоимости отгруженных станций до 1 % и наращивания объемов до 150 станций в месяц.

Сроки проведения работ по подготовке и освоению производства устройств управления лифтами:

в объемах 50 устройств в месяц: IV кв. 2006 г. - I кв. 2007 г.;

в объемах 100 устройств в месяц: IV кв. 2007 г.

в объемах 150 устройств в месяц: IV кв. 2008 г.

В настоящее время между ОАО "Электропривод" и ОАО "Минский завод "Калибр" заключен Договор № 47-45 от 28.10.2005 г., частично получен комплект технической документации и ведутся работы по подготовке производства 50 устройств в месяц.

Учитывая сложную ситуацию на предприятии, связанную с наличием и использованием материальных ресурсов, финансовых ресурсов, маркетинговых возможностей при осуществлении работ по подготовке и освоению производства устройств управления лифтами по заключенному договору назрел вопрос о совершенствовании системы управления ОАО "Минский завод "Калибр".

### 

### **2.3 Формирование общей структуры управления**

Применение новых, более современных принципов управления в тех же условиях с тем же персоналом дает возможность, не изменяя природы бизнеса, ресурсов, рыночного позиционирования, достичь экономического роста. Основная часть эффекта достигается за счет изменения компетенции персонала.

Целью управления заводом «Калибр» в условиях, связанных с заключением договора на освоение серийного производства устройств управления лифтами, становится освоение и подготовка производства в кратчайшие сроки, изготовление и испытание опытных образцов и установочной партии. Для достижения этой цели необходимо спланировать и организовать работу всех подразделений наиболее эффективным образом. Основным направлением данной работы должна стать разработка новой, более совершенной структуры службы качества, так как именно управление качеством является основной частью философии ОАО «Минский завод «Калибр».

Достижение поставленной цели на каждом этапе создания устройств управления лифтами будет означать качество работы подразделений, их продукции, услуг и возможностей производства. Следовательно, будет достигнута главная цель – высокая конкурентоспособность и процветание предприятия на основе функционирования системы менеджмента качества, обеспечивающей высокое качество продукции, удовлетворяющей требованиям потребителей, а также выход на лидирующие позиции на отечественном и зарубежном рынках среди производителей радиоизмерительной аппаратуры и систем управления лифтами.

Минский завод «Калибр» представляет собой Открытое Акционерное Общество, реорганизованное из РУП «Минский завод «Калибр» на основании приказа Министерства Экономики РБ от 31.12.2004г. № 222.

В связи с тем, что предприятие претерпело реорганизацию чуть более года назад, существенного изменения структуры не последует. Необходимо лишь внести небольшие коррективы, соответствующие проводимой политике качества.

На основе существующей структуры управления заводом «Калибр» (прил.1) необходимо внести усовершенствования в виде организации службы качества.

В новой структуре управления возглавлять службу качества будет главный инженер – 1-й заместитель директора. У него в подчинении будет находиться начальник отдела технического контроля, испытательный центр (ИЦ), а также останутся как и прежде в подчинении инструментальное производство (ИП) и отдел автоматизации систем управления производством (АОСУП) (прил.3).

### **2.4 Разработка состава подразделений и основных связей между ними**

Структура службы качества предприятия разрабатывается на основе типовой структуры, с учетом производственных особенностей. Как правило, в составе отдела создаются бюро технического контроля, территориально размещаемые в основных и вспомогательных цехах; бюро внешней приемки, обеспечивающее входной контроль материалов и комплектующих изделий, бюро заключительного контроля и испытаний готовой продукции; бюро анализа и учета брака и рекламации; центрально-измерительная лаборатория и ее контрольно-поверочные пункты, контролирующие состояние инструмента и оснастки, в том числе используемых при контроле качества; инспекторская группа, осуществляющая проверочный контроль качества продукции и целевые проверки соблюдения технологической дисциплины; подразделения контроля экспортной продукции; подразделение контроля качества лома и отходов цветных и благородных металлов.

Новая структура службы качества включает в себя:

* линии входного контроля (ЛВК ПКИ) покупных комплектующих изделий, что позволит исключить брак на самых ранних стадиях изготовления продукции;
* бюро технического контроля цеха 272 (участок сборки лифтового оборудования) и цеха 278 (участок сборки оборудования для прицепрома);
* линия производства печатных плат (ЛППП);
* бюро технического контроля цеха 265 (механический цех) и цеха 269 (гальванический цех);
* вычислительный центр системы управления качеством;
* изолятор брака и склад драгметаллов;
* испытательный центр и центрально-измерительная лаборатория;
* бюро технического контроля Стародорожского механического завода;
* бюро технического контроля Московского филиала;
* бюро стандартизации;
* служба нормоконтроля;
* сектор координации.

Структура службы качества приведена в Приложении 3.

ОТК выполняет следующие функции: планирование и разработку методов обеспечения качества продукции, контроль и стимулирование качества. Основной задачей технического контроля на заводе «Калибр» является своевременное получение полной и достоверной информации о качестве продукции, состоянии оборудования и технологического процесса с целью предупреждения неполадок и отклонений, которые могут привести к нарушениям требований гостов и технических условий. Объектами технического контроля на предприятии являются поступающие материалы, полуфабрикаты на разных стадиях изготовления, готовая продукция предприятия (детали, мелкие сборочные единицы, узлы, блоки, изделия), средства производства (оборудование, инструмент, приборы, приспособления и др.), технологические процессы и режимы обработки, общая культура производства.

Технический контроль призван обеспечивать требуемую настроенность процесса производства и поддерживать его стабильность, т.е. устойчивую повторяемость каждой операции в предусмотренных технологических режимах, нормах и условиях.

Функции технического контроля определяются во многом задачами и объектами производства. Это – контроль за качеством и комплектностью выпускаемых изделий, учет и анализ возвратов продукции, дефектов, брака, рекламаций и др.

Главными задачами ОТК являются предотвращение выпуска продукции, не соответствующей требованиям стандартов, технических условий, эталонов, технической документации, договорным условиям, а также укрепление производственной дисциплины и повышение ответственности всех звеньев производства за качество выпускаемой продукции.

Продукция предприятия может быть реализована только после приемки ее ОТК. При этом должна быть оформлена соответствующим документом (сертификатом), удостоверяющим качество продукции.

Служба нормоконтроля осуществляет контроль за правильным использованием стандартов, технических условий, руководящих материалов и другой нормативно-технической документации в процессе подготовки производства. Кроме того, качество технической документации контролируется непосредственными исполнителями и руководителями всех уровней в отделах главного конструктора, главного технолога, главного металлурга и других служб предприятия.

Планово-диспетчерский отдел обеспечивает - планирование уровня качества изделия, планирование контроля качества и технических средств контроля; сбор информации о качестве, определение затрат на обеспечение качества, обработку информации и анализ данных о качестве из сферы производства и эксплуатации; управление качеством поставляемой продукции поставщиками и управление качеством продукции на собственном предприятии; разработку методик контроля, обеспечивающих сравнимость и надежность результатов контроля качества; разработку (совместно с техническими подразделениями) технических условий, кондиций, стандартов для осуществления управления качеством продукции.

Контроль качества включает: входной контроль качества сырья, основных и вспомогательных материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, инструментов, поступающих на склады предприятия; производственный пооперационный контроль за соблюдением установленного технологического режима, а иногда и межоперационную приемку продукции; систематический контроль за состоянием оборудования, машин, режущего и измерительного инструментов, контрольно-измерительных приборов, прецизионных средств измерения, штампов, моделей испытательной аппаратуры и весового хозяйства, новых и находящихся в эксплуатации приспособлений, условий производства и транспортировки изделий и другие проверки; контроль моделей и опытных образцов; контроль готовой продукции (деталей, мелких сборочных единиц, подузлов, узлов, блоков, изделий).

Стимулирование качества включает: разработку документации, отражающей методы и средства мотивации в области обеспечения качества продукции; разработку положений о премировании работников предприятия за качество работы (совместно с отделом организации труда и заработной платы; обучение и повышение квалификации).

Возглавляет ОТК начальник отдела, непосредственно подчиняющийся главному инженеру – первому заместителю директора.

Начальник ОТК имеет право прекращать приемочный контроль продукции, имеющей повторяющиеся дефекты, до устранения причин, вызывающей эти дефекты, запрещать использование сырья, материалов, комплектующих изделий и инструмента, не отвечающих установленным требованиям изготовления новой продукции. При возникновении брака начальник ОТК предъявляет обязательные для исполнения требования к подразделениям и должностным лицам предприятия по устранению причин возникновения дефектов продукции и представляет руководству предприятия предложения о привлечении к ответственности должностных лиц и рабочих предприятия, виновных в изготовлении бракованной продукции. Он наравне с директором и главным инженером предприятия несет ответственность за выпуск недоброкачественной или несоответствующей стандартам и техническим условиям продукции.

Тесную связь с деятельностью ОТК имеют метрологический отдел; отделы стандартизации, главного технолога, главного металлурга, главного конструктора; отдел надежности; отдел или цех гарантийного обслуживания.

Главный инженер предприятия осуществляет общее руководство работами по обеспечению качества продукции. Он привлекает для выработки и анализа вариантов управленческих решений постоянно действующую комиссию по качеству (ПДКК), в состав которой входят большинство главных специалистов предприятия, включая начальника ОТК. Контроль исполнения решений ПДКК, обработку информации по анализу и учету брака, а также расчет показателей качества труда ведут специалисты вычислительного центра системы управления качеством.

Один раз в полугодие проводится анализ эффективности функционирования системы менеджмента качества со стороны руководства в соответствии с СТП РМИВ.5.6 «СМК. Анализ со стороны руководства» с рассмотрением на заводском Дне качества.

Анализ со стороны руководства проводится с целью оценки системы менеджмента качества (СМК) и обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности, результативности, эффективности, совершенствования, а также оценки степени реализации целей и задач, установленных в Политике в области качества.

Анализ эффективности функционирования процессов СМК 1 раз в полугодие проводят владельцы процессов. Обязанности, права и ответственность владельцев процессов определены в «Положении о владельце процесса» (ПВП РМИВ.5.01 от 11.07.05г.).

Руководство завода обеспечивает проведение анализа и оценку планов в области качества путем ежемесячного проведения совещаний постоянно действующей комиссии по качеству (ПДКК) и Дней качества (ДК) в соответствии с СТП РМИВ.69 «СК.Порядок подготовки и проведения совещаний «День качества» и постоянно действующей комиссии по качеству».

Руководство работами по разработке, внедрению и функционированию системы менеджмента качества на предприятии, сбор и обработку информации о качестве осуществляет Сектор координации.

Испытательный центр завода аккредитован на техническую компетентность в системе Белстандарта. Все сертификационные испытания продукции проводятся на его базе.

## 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНЦЕПЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Оценка деятельности управления персоналом – это систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций.

Результаты оценки служат индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких, как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

Количественная оценка эффективности системы управления предполагает обязательное определение издержек, сопровождающих реализацию политики организации. При этом следует учитывать расходы как на содержание управленческого персонала, так и на пополнение его численности и обучение.

Объем произведенной продукции на Минском заводе «Калибр» в 2006г. будет обеспечиваться в пределах следующей численности:

Рабочие – 782 чел., в том числе : основные – 413 чел., вспомогательные – 334 чел., служащие – 394 чел., в том числе руководители – 155 чел., специалисты – 236 чел., промышленно-производственный персонал – 1176 чел., непромышленная группа – 35 чел., итого 1211 человек.

Таблица 12. Мероприятия по реализации стратегии организации и эффективность их проведения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование мероприятий по реализации стратегии организации | Методы осуществления мероприятий | Достигаемые цели (задачи) | Показатели эффективности, характеризующие результат |
| 1. Использование потенциальных возможностей | Повышение квалификации персонала | Увеличение прибыли на 2531млн.руб. | Рост объемов производства к уровню прошлого года |
| 2. Расширение объема производимой продукции и услуг | Реконструкция основных производственных фондов | Освоение нового производства (устройств лифтового оборудования) | Рост товарной продукции |
| 3. Углубление освоения рынков | Заключение договоров поставки с предприятиями РБ, РФ и дальнего зарубежья | Поставка лифтового оборудования, оборудования для птицеводческой отрасли и ТНП на экспорт | Сокращение дебиторской задолженности за отгруженную продукцию |
| 4. Снижение количества рисков | Обеспечение повышения квалификации управленческого персонала и обучение у зарубежных партнеров | Привлечение инвестиций | Сумма инвестиций, капитальных вложений |

В 2006 году весь прирост объемов производства будет обеспечен за счет роста производительности труда. Среднемесячная заработная плата увеличится на 108,0% и составит на конец 2004 года 224104 рублей. Рентабельность реализованной продукции достигнет 10,0% против 7,9% в предыдущем году. Прогнозируется получить от реализации продукции 920 млн. руб. прибыли. Чистая прибыль составит 464 млн. рублей. Из нее сформированы фонды потребления в размере 154 млн. руб., накопления - 91 млн. руб., на пополнение собственных оборотных средств будет направлено 139 млн. руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной курсовой работе мной рассмотрены некоторые из важнейших аспектов организации структуры управления на примере развивающегося производственного предприятия ОАО «Минский завод «Калибр».

На сегодняшний день предприятие располагает большими производственными площадями, отработанными технологическими процессами, но имеет сильно изношенные основные фонды, а также испытывает трудности с наличием оборотных средств для расчетов за покупаемые сырье, материалы и комплектующие изделия.

Анализ соответствия производственных мощностей объему производства показывает, что производственные мощности используются на 83%. Узких мест нет. Изношенность активной части основных фондов составляет 91,6%.

Вследствие этого возникла объективная необходимость обновления и модернизации технологического оборудования. Прогнозируется активизация инвестиционной политики на предприятии. С этой целью все амортизационные отчисления будут направлены на обновление парка оборудования и тех перевооружения производства.

Положение на рынке достаточно устойчивое – большая часть производимой продукции (65-80%) реализуется на белорусском, российском и украинском рынках. Предприятие выпускает конкурентоспособную по уровню цен и качеству продукцию, имеет сертификаты качества и товарные знаки, имеет достаточно большой диапазон номенклатуры производства.

На предприятии разработана и внедряется новая организационная структура – структура системы качества, соответствующая главной цели завода – выпускать отвечающую современным требованиям продукцию, способную принести прибыль и процветание предприятию и его работникам, завоевать достойное место на рынке.

Предприятие заключает выгодные контракты на освоение и производство новой продукции, в частности, систем управления грузовыми и пассажирскими лифтами, что достаточно широко отражено в курсовой работе. Также одним из основных производств является выпуск оборудования для птицеводства. Большую поддержку оказывает государство благодаря проводимой им политике помощи отечественному производителю «Купляй беларускае» - Постановлением Совета Министров РБ от 26.05.2003г. №689 «О мерах по дальнейшему развитию птицеводства в РБ на 2003-2005гг.» предусмотрено техническое перевооружение птицеводческих организаций на период до 2010г. за счет средств Республиканского бюджета. Закупка оборудования проводится, как правило, на тендерной основе.

Основным условием эффективной реализации персонала является повышение уровня работы с кадрами в области подбора, расстановки, учебы, повышения квалификации кадров. Повышение квалификации, подготовка, переподготовка кадров, обучение руководящего состава и специалистов завода осуществляется на заводе согласно мероприятий по подготовке, переподготовке, формированию кадров на год.

Продукция должна быть качественной и конкурентоспособной на внешнем рынке с аналогичной продукцией других компаний. Для этого все вновь принятые на предприятие рабочие, не имеющие производственной специальности или имеющие свою специальность, проходят профессионально-техническую подготовку в объеме требований квалификационной характеристики ЕТКС в соответствии с программами профессионального уровня. Переподготовка организовывается для рабочих уже имеющих профессию с целью получения новой профессии. Она организуется для рабочих высвобождаемых на заводе в результате производственных мероприятий с учетом потребности производства.

Главной задачей повышения квалификации руководителей, специалистов является систематическое изучение новейших достижений отечественной и зарубежной науки и техники, эффективных методов планирования и экономического стимулирования. В этих целях отдел кадров завода постоянно направляет на учебу руководителей и специалистов в институты повышения квалификации, на семинары, руководствуясь планом-графиком повышения квалификации, подготовки и переподготовки Министерства промышленности. Повышение квалификации имеет беспрерывный характер и осуществляется на протяжении всей трудовой деятельности.

Производственная программа по товарам народного потребления обеспечивает темп роста к предыдущему году 110 %. Рост поставок на экспорт в 2006 году составит 110%, темп роста импорта -111,0%, при этом внешнеторговое сальдо положительное и составит 824 тыс. долл. США. Валютные поступления также увеличатся на 110%.

Прогнозируемые затраты на 1 рубль товарной продукции на 2006 год составят 0,969 руб.

Благодаря проведенной реструктуризации и внедрению новой структуры системы качества предприятие развивается хорошими темпами.

Планируется осуществлять внешнеэкономическую деятельность по поиску зарубежных партнеров, имеющих потребность в изделиях серийно производимых на заводе, желающих организовать в РБ производство продукции на базе создания собственного производства или других форм сотрудничества. Планируется работа с торгово-экономическими советниками посольств за рубежных государств, аккредитованных в РБ, и передача им информации о но вой продукции и возможностях завода для поиска партнеров.

Участие в международных специализированных выставках, представляющих достижения в области радиоизмерений и других областях в соответствии со спецификой производства завода.

Ценовая политика предприятия ориентирована на условия конкуренции. На заводе разработана программа снижения себестоимости выпускаемой продукции.

В соответствии с программой снижения себестоимости планируется пересматривать отпускные цены для доведения их до рыночных. Планируется применять гибкие системы скидок при работе с конечными потребителями и посредниками при покупке оптовых партий продукции, дилерами при реализации ими определенных партий товара в определенное время.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

* + - 1. Бизнес-план ОАО «Минский завод «Калибр».
      2. Устав ОАО «Минский завод «Калибр».
      3. Феденя А.К. Основы менеджмента: Учеб. Пособие / А.К.Феденя. – Мн.: Бестпринт, 2003.
      4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. Мн.: БГЭУ, 2000.
      5. Теория системного менеджмента: Учебник / Под общ. Ред. В.Г. Янчевского, Р.С. Седегова, В.Н. Кривцова. Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь. 2001.
      6. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. Пособие. – М.: Дека, 1997.