**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 РУПП «ВИТЯЗЬ»»**

**Минск**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ И ОПИСАНИЕ СОСТОЯНИЯ

1.1 Вид деятельности РУПП «Витязь»

1.2 История создания и развития РУПП «Витязь»

1.3 Масштабы деятельности предприятия

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

1.5 Стратегия развития РУПП «Витязь»

1.6 Подразделения, их состав и полномочия

1.7 Сильные и слабые факторы внешнего окружения. Состояние

факторов внутренней среды. SWOT – анализ предприятия

2. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

2.1 Определение миссии РУПП «Витязь»

2.2 Определение стратегии развития

2.3 Определение главной цели и построение «дерева-целей»

2.4 Совершенствование структур и состава подразделений

2.5 Порядок взаимодействия подразделений и их информационные потоки

2.6 Разработка новой организационной структуры РУПП «Витязь»

3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**ВВЕДЕНИЕ**

В условиях перехода отечественной экономики к рыночным отношениям, ее интеграции в мировую экономическую систему проблемы теории организации и управления, изучение общих закономерностей формирования и функционирования организационных структур, приобретают особую актуальность.

На этапе становления в Республике Беларусь новых рыночных отношений для руководителей отечественных предприятий остро встает вопрос умения использовать не только экономические, коммерческие знания, но и знания в области методологии менеджмента, творчески применять его основы в зависимости от конкретной ситуации.

Актуальность темы курсовой работы заключается в том, что грамотно разработанная концепция системы управления на предприятии способствует повышению конкурентоспособности выпускаемых изделий, удовлетворению потребностей группы потребителей и общества в целом. Это сказывается на росте белорусской экономики, ее эффективной интеграции в систему мирохозяйственных связей.

Объектом изучения является республиканское унитарное производственное предприятие «Витязь».

Основной целью деятельности любого предприятия является максимизация прибыли, которая может быть достигнута путем наращивания объемов производства с использованием высокотехнологических наукоемких технологий, освоение новых сегментов рынка сбыта производимой продукции, постоянном освоении новых высококачественных изделий, создание и поддержание престижа предприятия.

Целью данной работы является изучение имеющейся организационной структуры предприятия, анализ ее влияние на результаты деятельности предприятия, и внедрение новой организационной структуры управления, способной противостоять влиянию сильных и слабых факторов внешней и внутренней среды.

В ходе выполнения работы были решены следующие задачи:

- проанализирована производственно-хозяйственная деятельность предприятия;

- определены основные цели и направления деятельности предприятия;

- проанализированы факторы внешней и внутренней среды;

-намечены основные концепции дальнейшего развития.

В настоящей курсовой работе рассматривается комплекс вопросов, связанных с управлением производственного предприятия, его недостатки и способы их решения.

В первой главе раскрывается объект управления, деятельность РУПП «Витязь», история его создания и развития, масштабы деятельности и организационно-правовая форма, определены основные показатели социально-экономического развития на 2006 год. Рассмотрена организационная структура управления и ее состав, проведен SWOT – анализ предприятия.

Во второй главе рассматриваются миссия, главные цели, концепция перспективного развития предприятия. Сформированы предложения по совершенствованию структур предприятия, их состава и определены порядок взаимодействия между ними. Предложена новая организационная структура управления.

В третьей главе курсовой работы рассчитана экономическая эффективность предложенной концепции системы управления.

Основной целью данной работы является разработка концепции системы управления и обоснование ее эффективности для развития телевизионного завода РУПП «Витязь».

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

В последние годы в реальном секторе белорусской экономики отмечается существенное снижение эффективности работы предприятий.

В условиях развития рыночных отношений, постоянной нехватки финансовых ресурсов для осуществления не только расширенного, но и простого воспроизводства все более остро встает вопрос не только всестороннего анализа ресурсов предприятия, как на протяжении всего производственного цикла, так и на этапе реализации продукции, но и создание сложных социотехнических систем и организационных структур управления.

Экономическая эффективность, надежность предприятий зависит не только от органа управления, организационно-правовой формы, но и от выбора структуры внутреннего управления организации (организационной структуры), от выбора ее вида.

Порядок и согласованность в организации наступают тогда, когда элементы и процессы находятся в отношениях, обеспечивающих устойчивое функционирование и развитие.

Главной проблемой руководителя любой организации является овладение искусством измерения и управления согласованностью элементов организационной системы. Это значит, что все решения и действия, касающиеся финансов, производства, административного порядка, кадров, стимулирования, целеполагания и т.п. должны быть взаимообусловлены и увязаны с представлениями о целевых результатах. Понятно, что идеальной согласованности добиться невозможно хотя бы потому, что согласовывать надо, во-первых, качественные и количественные параметры, во-вторых, критерий согласованности отражает знания, накопленные в прошлом, и,

в-третьих, согласованность – это некоторая устойчивость, а условия функционирования постоянно меняются.

Любой организации для осуществления поставленных целей необходима хорошо продуманная внутренняя организационная структура, при помощи которой в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами осуществляется ее успешная деятельность.

В Витебской области одним из крупнейших промышленных предприятий является телевизионный завод РУПП «Витязь», на котором работают свыше четырех тысяч человек.

На примере РУПП «Витязь» рассмотрим основные цели и функции, задачи предприятия и проанализируем существующую организационную структуру. Влияние внешней и внутренней среды на достижение поставленных целей, а также предложим вариант реструктуризации предприятия, который позволит снизить себестоимость выпускаемой продукции за счет увеличения объемов производства и внедрению мероприятий по снижению затрат на производство, проведению технического переоснащения предприятия, обеспечивающее использование нового современного оборудования и технологий, которое позволит повысить качество и конкурентоспособность выпускаемой продукции.

**1.1 Вид деятельности РУПП «Витязь»**

Республиканское унитарное производственное предприятие «ВИТЯЗЬ» является крупным многопрофильным предприятием и специализируется по разработке и изготовлению:

- цветных телевизоров;

- систем спутникового телевидения;

- медицинской техники (анализаторов иммуноферментных фотоэлектрических, стерилизаторов);

- мебели;

- спецтехнологического оборудования и оснастки.

РУПП «Витязь» является изготовителем товаров народного потребления длительного пользования. Основной продукцией предприятия являются телевизионные приемники цветного изображения. Продукция предприятия ориентирована на семьи со средним, ниже среднего и выше среднего уровнем дохода.

Продукция «Витязь» создается с применением новейших разработок и технологий, комплектуется элементной базой ведущих мировых производителей в области электронной техники PHILIPS, SAMSUNG, SIEMENS, THOMSON. Производство телевизоров сертифицировано по Международной системе качества ISO 9001.

Основными рынками сбыта продукции являются рынки Республики Беларусь и Российской Федерации. Наиболее значительным внешним рынком продукции РУПП «Витязь» является рынок РФ.

Уровень и динамика основных составляющих конъектуры товарного рынка телевизоров РФ представлены в следующей таблице 1.1.

Таблица 1.1. Предложение телевизоров на рынке РФ.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год, тыс. штук | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006\* |
| Выпуск предприятий РФ | 281 | 1185 | 1004 | 1500 | 2000 |
| Экспорт из РБ | 313,9 | 400 | 538,1 | 410 | 550 |
| Импорт в РФ | 2500 | 2600 | 2950 | 2100 | 1200 |
| Емкость рынка РФ | 3300 | 3500 | 4000 | 4200 | 5000 |

**\* -** прогноз.

Приведенные в таблице 1.1. данные отражены на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Предложение телевизоров на рынке РФ.

Видна разница между емкостью рынка РФ и совокупным официальным предложением телевизоров на рынке. Данный объем спроса удовлетворяет неофициальный импорт.

Последняя строка таблицы характеризует величину предложения на товарном рынке телевизоров РФ. Принимая величину товарных запасов в торговле 5-7% от величины удовлетворенного спроса (по-аналогии с рынком РБ), тенденции изменения величины предложении правомерно переносить на изменение величины удовлетворенного спроса. В 2002 году величина предложения возросла на 21,7% к уровню 2001 года, что, по всей видимости, связано с ростом спроса. Рост предложения в 2002 году происходил за счет роста импорта, как из РБ, так и из третьих стран. При этом величина экспорта из РБ и собственного производства российскими предприятиями составляла 10,0% и 10,1% от общей величины предложения, соответственно, т.е. были незначительными. Принимая во внимание увеличение производства телевизоров в РФ в 2003 году до 1 185 тыс. шт. (в 4,2 раза к 2002 году), а так же увеличение экспорта телевизоров из РБ в страны СНГ, можно предположить, что спрос на продукцию отечественного производства существенно возрос и увеличение спроса в РФ будет происходить за счет данной продукции.

На протяжении последних двух лет в сфере производства телевизоров в России наблюдается активный рост, здесь появляются новые игроки. В большинстве это производства отверточной сборки. Лидируют же на рынке производства полного цикла, то есть компании, которые самостоятельно разрабатывают схемотехнику и программное обеспечение, т.е. не просто осуществляется «отверточная» сборка, а выпускаются модели собственной разработки. Производство по полному циклу дает возможность использовать данный факт в рекламных сообщениях, поэтому бренды с отверточной сборкой не очень популярны в России и удерживают свои позиции только благодаря тому, что на них постоянно снижают цены.

Динамика развития российского рынка телевизионной продукции представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2. Динамика развития рынка по оценке Rolsen Electronics.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Доля, 2004** | **Доля, 2005** |
| Импорт | 46,81% | 59% |
| LG (Rolsen made) | 12% | 9% |
| Rolsen | 11,20% | 3,90% |
| Рубин | 11% | 8,90% |
| Polar | 4% | 1,95% |
| Горизонт | 3,20% | 5,30% |
| ERS | 3,20% | 3% |
| Другие | 3,20% | 1,70% |
| Сокол | 2,50% | 2,84% |
| Витязь | 2,25% | 3,20% |
| AVEST | 0,64% | 1,40% |

Как видно из таблицы 1.2.первое место по объему продаж среди российских компаний принадлежит марке «LG (Rolsen made)», доля которой в 2004 году составила 12%. «Rolsen» занимает 11,2%, у марки «Рубин» – 11% рынка российских телевизоров, за тремя лидерами следуют марки «Polar» и «Горизонт» с долями 4% и 3,2% соответственно. Объем продаж телевизоров «Витязь» в 2004 году составил 2,25%, что на 30% меньше, чем в 2005 году. Это связано с тем, что использование большинством российских производителей метода отверточной сборки телевизоров из комплектующих китайских и турецких производителей позволило резко снизить цену на готовый телевизор.

Уровень и динамика составляющих конъюнктуры товарного рынка телевизоров РБ представлена в таблице 1.3. и на рисунке 1.2.

Таблица 1.3. Уровень и динамика экспорта и составляющих конъюнктуры товарного рынка телевизоров РБ.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель, тыс. шт. | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Производство | 515,8 | 535,1 | 727,3 | 700,0 |
| Экспорт | 313,9 | 401,9 | 538,1 | 402 |
| Удовлетворенный спрос | 183,0 | 133,2 | 189,2 | 191,1 |

(по данным статистических ежегодников «Розничная торговля» Министерства статистики и анализа РБ).

Как видно из таблицы 1.3., рост величины происходил неравномерно. Розничный объем продаж телевизоров в РБ в 2003 году составил 133,2 тыс. шт., что на 27,2% меньше, чем в 2002 году. Основной причиной снижения спроса являлось снижение покупательской способности населения. Однако рост ВВП и заложенные Программой экономического развития республики экономические показатели дают основания прогнозировать благосостояния населения и как следствие рост емкости телевизионного рынка до 240 тыс. шт. к 2007 году.



Рис.1.2. Динамика объема продаж на рынке телевизоров в РБ.

Доля рынка РУПП «Витязь» в РБ составила 48% в 2005 году. Емкость рынка РБ составляет 191 тысячу телевизоров. В Республике Беларусь два предприятия специализируются на выпуске телевизионных приемников: РУПП «Витязь» и ОАО «Горизонт». Зарубежные производители на товарном рынке телевизоров в РБ в большей части представлены продукцией южнокорейских фирм: «Samsung», «LG», голландской «Philips», японской «Sony». Однако, учитывая государственную протекционистскую политику (таможенные квоты и пошлины) можно заключить, что зарубежные производители не являются существенными конкурентами для отечественных предприятий.

Телевизионный рынок динамично развивается, создавая все новые и новые проекты. Вместо 2-3 российских производителей (до 2000г.) в настоящее время выпуск телевизоров осуществляют, как под известными ранее, так и под новыми торговыми марками. В 2005 году объем импорта телевизоров из стран СНГ и дальнего зарубежья составил 2,1 миллиона штук. Республика Беларусь поставила в Россию примерно 410 тысяч телевизоров. Конкуренция на телевизионном рынке обостряется, В этой ситуации повышение или понижение цен не могут служить преимуществом. Производители чаще идут по другому пути – предлагают более современную с точки зрения продукцию по цене, не намного превышающей цену предыдущей модели телевизора, то есть наблюдается опережающий рост технического совершенства телевизоров по отношению к росту цены на них.

Кроме того, резко падает популярность кинескопных телевизоров. Колоссальный рост наблюдается в сфере PDP (до 400% в Европе и 1000% в Китае) и LCD-панелей (до200%), DVD-проигрывателей (66%) и домашнего кинотеатра. Долгое время их потребительские ниши не пересекались, и они развивались независимо друг от друга. Но с недавних пор ситуация кардинально изменилась, под натиском плоских LCD и PDP традиционные телевизоры уходят в бюджетный сектор.

**1.2 История создания и стратегия развитие РУПП «ВИТЯЗЬ»**

Республиканское унитарное производственное предприятие «Витязь» - крупнейший отечественный производитель современных телевизоров. Оно занимает площадь свыше 185 гектаров, а общее количество выпущенных им телевизионных приемников превосходит 4 000 000. За свою почти 30-летнюю историю РУПП «Витязь» приобрело безупречную репутацию лидера, соответствую высоким требованиям современного европейского рынка и успешно конкурирующую с аналогами ведущих мировых фирм.

РУПП «Витязь» - единственное радиоэлектронное предприятие СНГ, работающее в системе полного цикла производства телевизоров. Здесь телевизоры не собираются из готовых полуфабрикатов, как это образно называется «под отвертку», а выполняют все операции по изготовлению комплектующих детелей, добиваясь тем самым отличного качества.

В 1978 году был выпущен первый цветной телевизор «Витязь 61ТЦ-722», которому был присужден Знак качества. Это была высшая оценка государственной комиссии. В последующие годы предприятие активно развивало производство и стабильно выпускало новые современные модели, отличающиеся набором функциональных возможностей, высоким качеством и совершенством.

В 1996 году предприятие перешло к выпуску аналоговых телевизоров на едином моношасси, а в 1998 году с конвейера сошли первые «Витязи» с цифровым управлением не уступающие по своим техническим параметрам и сервисным функциям зарубежным аналогам.

В 1999 году производство телевизоров «Витязь» сертифицировано по Международной системе качества ИСО 9001. В этом же году предприятие получило диплом лауреата премии правительства Республики Беларусь за достижения в области качества.

Всего за свою 30-ти летнюю историю предприятие освоило 7 поколений телевизоров:

- 1-е поколение ТV – черно-белые ламповые телеприемники;

- 2-е поколение ТV – цветные ламповые телеприемники;

- 3-е поколение ТV - цветные телеприемники на полупроводниках;

- 4-е поколение ТV – большие интегральные схемы; ПДУ; декодер PAL/SECAM;

- 5-е поколение ТV – пластиковый корпус; программное меню; увеличенная интеграция микросхем;

- 6-е поколение ТV – единое моношасси; высокая степень интеграции радиоэлементов; FLAT-кинескоп;

- 7-е поколение ТV – UОС – единая однокристальная МС; чип-монтаж.

История РУПП «Витязь» - это 30 лет бесперебойной и безупречной работы на телевизионном рынке. За этот период были выпущены сотни моделей телевизоров, и каждая последующая модель была лучше и современнее предыдущей.

Телевизоры «Витязь» на сегодняшний день являются венцом технологической эволюции и научно-исследовательской мысли.

В настоящее время РУПП «Витязь» осуществляет выпуск телевизионных приемников 100 моделей. Все модели телевизионных приемников, производимых на предприятии на данный момент, являются кинескопными. Однако ведутся работы по выпуску LCD телевизоров (на жидкокристаллических панелях). К концу 2006 года предприятие в номенклатуре своей продукции планирует иметь как минимум одну новую ассортиментную линию LCD телевизоров 15″, 17″, 20″,25″ с собственным дизайном.

Кроме телевизоров предприятие выпускает медицинскую технику, наземные станции спутникового приема, аварийно-спасательное оборудование, мониторы, мебель и другую бытовую технику.

Вырабатывает теплоэнергию, 89% которой идет на отопление жилого фонда города. Предприятие обеспечивает теплом и горячей водой 1/3 часть городского населения. Имеет тепличное хозяйство, в котором выращиваются овощи и цветы. Хозяйство является рентабельным.

Уровень высокого качества продукции РУПП «ВИТЯЗЬ» подтвердили международные выставки и ярмарки. Наиболее ярко представлены достижения предприятия в таких престижных форумах, как IFA и CEM. Заслуженный успех и признание продукции «Витязь» на телевизионном рынке достигнуты за счет применения передовых технологий: поверхностного монтажа; автоматизированного монтажа осевых элементов; пайки в среде азота; автоматизированной системы контроля и регулировки. Аналогичные технологии применяют фирмы-лидеры мирового телевизионного производства: “Samsung”, “Philips”, “Sony”.

С 2005 года РУПП «ВИТЯЗЬ» предлагает покупателям весь модельный ряд телевизоров с кинескопами с абсолютно плоским экраном, имеющую улучшенную цветопередачу и повышенную контрастность изображения, многоязычное меню, позволяющее пользователю выбирать один из двенадцати языков. Меню телевизоров «Витязь» рассчитано на различный уровень подготовленности покупателей. Простое меню- регулировки яркости, контрастности, громкости и переключения программ, полное меню – многофункциональное меню, использующее все возможности телевизоров «Витязь».

В настоящее время предприятие имеет современные производства, выпускающие конкурентоспособную продукцию, включает в себя филиалы, фирменные представительства, Торговые дома, а также широкую сервисную сеть, обеспечивающую квалифицированное и эффективное обслуживание.

1.3 Масштабы деятельности предприятия

Основная производственная деятельность РУПП «Витязь» направлена на выпуск промышленной продукции для удовлетворения потребительского спроса.

Объем промышленной продукции по основным видам представлен в таблице 1.4.

Таблица 1.4. Объем промышленной продукции по основным видам на 2006 год.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Основные виды продукции | 2003г.,  млн. руб. | 2004г.,  млн. руб. | 2005г.,  млн. руб. |
| 1.Телевизоры  2. Медтехника  3. Мебель  4. Прочая ТНП | 63 830  1201  196  170 | 62 638  1 490  422  248 | 83 450  3150  700  500 |
| Производство потребительских товаров | 65 397 | 64 798 | 87800 |
| Прочие виды | 15 061 | 15 660 | 21 200 |
| **Итого: (млн. руб.)** | 80 458 | 80 458 | 109 000 |
| Темп роста к соответствующему периоду прошлого года с нарастающим итогом | 107 | 100 | 120 |
| Удельный вес новой продукции в объеме промышленного производства, % | 39,4 | 68,1 | 65,7 |

Объемы производства экспорта промышленной продукции, представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5. Объемы производства экспорта промышленной продукции.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Единицы измерения | 2003г. | 2004г. | 2005г. |
| Объем экспорта | тыс. долл. США | 19282,5 | 24526 | 30400 |
| Производство основных видов продукции  **Телевизоры**  на экспорт – всего:  из него:  в страны СНГ – всего  в Россию  в страны дальнего зарубежья | тыс. долл. США  тыс. долл. США  тыс. долл. США  тыс. долл. США | 18611,9  18611,9  18534  - | 23986  23610  23415  346 | 29300  25100  24420  4200 |
| **Медтехника**  на экспорт – всего  из него:  в страны СНГ – всего  в Россию  в страны дальнего зарубежья | тыс. долл. США  тыс. долл. США  тыс. долл. США  тыс. долл. США | 670,6  670,6 | 540  540 | 1100  1100 |

Результатами деятельности РУПП «Витязь» являются основные финансовые показатели работы предприятия за 2005 год, которые представлены в таблице 1.6. Из приведенных данных видно, что объем выручки вырос на 43,6 %, обеспеченность поступлением денежных средств на 45,0%. Рост затрат превышает темп роста выручки, так как выручка рассчитана по ценам возможной реализации телевизионной техники в условиях жесткой конкуренции на основном Российском рынке, что свидетельствует о необходимости выделения государственных субсидий предприятию на пополнение оборотных средств и техническое развитие. Балансовая прибыль 22346 млн. руб.

Внеоборотные активы за счет увеличения инвестиций увеличились на 6,2, в том числе основные средства – на 6,7%.

Таблица 1.6. Основные финансовые показатели работы предприятия.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2003 | 2004 | 2005 | Темп роста  2005 к 2004 |
| Выручка от реализации,  млн. руб. | 108016 | 125350 | 180000 | 143,6 |
| В том числе обеспеченная поступлением денежных средств, млн. руб. | 83928 | 100280 | 147300 | 145,0 |
| Налоги и отчисления из выручки | 18493 | 26662 | 33736 | 126,5 |
| В том числе НДС | 15169 | 20195 | 27458 | 135,8 |
| Затраты на производство и сбыт, млн. руб. | 72480 | 87334 | 119958 | 137,3 |
| Прибыль от реализации продукции, работ, услуг, млн. руб. | 17043 | 11354 | 26306 | 231 |
| Прибыль от прочей реализации, млн. руб. | -3606 | -2110 | -4410 | 209,0 |
| Рентабельность, % | 23,5 | 13,0 | 9,0 |  |
| Балансовая прибыль, млн. руб. | 12702 | 9594 | 22346 | 232,9 |
| Внеоборотные активы, млн. руб. | 71833 | 79916,5 | 84916,5 | 106,2 |
| В том числе |  |  |  |  |
| Основные средства, млн. руб. | 66429,5 | 74573,5 | 79573,5 | 106,7 |
| Оборотные средства, млн. руб. | 34558 | 43777 | 48588 | 111 |
| Платежи в бюджет и внебюджетные фонды, млн. руб. | 9030 | 34043 | 56025 | 164,6 |

Показатели производственно-хозяйственной деятельности отражены в таблице 1.7.

Таблица 1.7. Показатели производственно-хозяйственной деятельности.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2003 | 2004 | 2005 |
| Объем производства продукции: |  |  |  |
| в фактических ценах, млн. руб. | 79664 | 72830 | 110500 |
| в сопоставимых ценах, млн. руб. | 80458 | 80458 | 109000 |
| В % к соответствующему периоду прошлого года | 107,0 | 100,0 | 120,0 |
| Объем отгруженной продукции без налогов из выручки в фактических ценах, млн. руб. | 89523 | 98688 | 110200 |
| Соотношение между отгруженной и произведенной продукцией, % | 112,4 | 135,5 | 99,7 |
| Прибыль от реализации продукции, млн. руб. | 17043 | 11354 | 20306 |
| Рентабельность реализуемой продукции, % | 23,5 | 13,0 | 20,0 |
| Балансовая прибыль, млн. руб. | 12702 | 9591 | 22346 |
| Объем экспорта, тыс. долл. США | 19282,5 | 24526 | 30400 |
| Темп роста, % | 72,7,8 | 127,2 | 124,0 |
| Объем импорта, тыс. долл. США | 25427,7 | 20606 | 26000 |
| Темп роста, % | 88,8 | 81,0 | 126,0 |
| Объем производства ТНП,  млн. руб. | 64797 | 60000 | 84000 |
| Темп роста, % | 108,8 | 93,7 | 140,0 |
| Коэффициент текущей ликвидности (норм. =1,7) | 1,5 | 1,7 | 2,0 |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами (норм. = 0,3) | 0,005 | 0,13 | 0,27 |
| Среднесписочная численность за последний месяц отчетного периода, чел. | 3852 | 4189 | 5446 |
| Средняя зарплата за последний месяц отчетного периода, тыс. руб. | 280,0 | 360,0 | 468,0 |
| Показатель энергосбережения, % | -13,8 | -12 | -73,5 |
| Материалоемкость, % | -17,8 | -17,7 | -21,0 |
| Реализация продукции, млн. руб. | 77 714 | 91 283 | 144 887 |

РУПП «Витязь» является экспортоориентированным предприятием. Объемы экспорта в 2005 году составили 30400 тыс. долл. США, прирост по сравнению с 2004 годом составил 24%. Объемы импорта также увеличились, в 2005 году по сравнению с 2004 годом увеличились на 26%.

Масштабы деятельности РУПП «Витязь» характеризуют показатели отгрузки выпускаемой продукции, которые являются важными индикаторами как работы производства в целом, так и спроса потребителей в частности. Данные, характеризующие динамику отгрузки TV РУПП «Витязь» приведены на рис.1.3.



Рис. 1.3. Диаграмма основных фигурантов рынка сбыта в процентном соотношении.

Из рис. 1.3. видно, что основным фигурантом рынка сбыта для РУПП «Витязь» является рынок РФ (более 50% от общего объема производства). До 40% продукции реализуется на рынке РБ. Небольшие объемы своей продукции предприятие реализует на рынках Украина, Молдовы и Кыргистана (до 7%). В 2004 году РУПП «Витязь» удалось выйти на европейский рынок.

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

Республиканское унитарное предприятие «Витязь» является юридическим лицом, относится к республиканской форме собственности и находится во введении Министерства промышленности Республики Беларусь. Действующий Устав завода утвержден Министерством промышленности от 06.09.2000 года, общереспубликанская регистрация пройдена решением Витебского облисполкома.

Предприятие самостоятельно определяет структуру управления, устанавливает штатное расписание. Директор предприятия, назначенный по контракту Министерством промышленности, самостоятельно решает все вопросы деятельности за исключением отнесенных действующим законодательством Республики Беларусь к компетенции собственника или уполномоченного им органа.

Унитарное предприятие является коммерческой организацией, имеет статус юридического лица, имеет в хозяйственном ведении обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Унитарное предприятие имеет самостоятельный баланс, гербовую печать, штампы и бланки со своим наименованием. Предприятие разрабатывает и реализует научно-техническую, экономическую, инвестиционную и социальную политику, координирует действия в сфере рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Уставной фонд составляет 323998 млн. руб., имущество предприятия принадлежит ему на праве полного хозяйственного ведения. Вопросы распоряжения имуществом связанные с их отчуждением, сдачей в аренду и т.д. могут осуществляться предприятием в пределах, установленных собственником или уполномоченных им органом и действующим Законодательством. К основным нормативным документам, регламентирующим порядок распоряжения имуществом, относятся Законы Республики Беларусь «О собственности» и «О предприятии», постановления Совета Министров Республики Беларусь, регулирующие вопросы распоряжения государтсвенной собственностью.

Органом государственного управления РУПП «Витязь» является Министерство промышленности Республики Беларусь.

Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством, решениями уполномоченного органа и Уставом предприятия.

Правительство Республики Беларусь и уполномоченный орган не отвечают по обязательствам Предприятия, а Предприятие не отвечает по обязательствам Правительства Республики Беларусь и уполномоченного органа, за исключением случаев, предусмотренных законодательством.

С согласия уполномоченного органа Предприятие имеет право:

- создавать представительства и филиалы;

- создавать в качестве юридического лица другое унитарное предприятие путем передачи ему в установленном порядке части своего имущества в хозяйственное ведение (дочернее унитарное предприятие);

- быть участником хозяйственных обществ и вкладчиком в коммандитных товариществах;

- быть участником объединения в форме ассоциации или союза, создаваемого по решению Президента Республики Беларусь или Правительства Республики Беларусь.

Предприятие имеет право с согласия уполномоченного органа участвовать в создании объединений в форме финансово-промышленных и иных хозяйственных групп в порядке и на условиях, определяемых законодательством о таких группах, в том числе с участием иностранных юридических лиц.

Предприятие не вправе выступать гарантом или поручителем перед банками-кредиторами юридических лиц негосударственной формы собственности и физических лиц по исполнению этими лицами своих обязательств возврата полученных кредитов, кроме случаев, установленных законодательством.

Имущество Предприятия находится в собственности Республики Беларусь (республиканская собственность) и принадлежит Предприятию на праве хозяйственного ведения. Владение, пользование и распоряжением этим имуществом Предприятие осуществляет в пределах, определяемых законодательством.

Имущество Предприятия составляют основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается на самостоятельном балансе Предприятия.

Продукция, плоды и доходы от использования имущества, находящегося в хозяйственном ведении Предприятия, а также имущество, приобретенное им по договорам или иным основаниям, поступают в хозяйственное ведение Предприятия.

Имущество Предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками Предприятия.

Источниками формирования имущества Предприятия являются:

- имущество, переданное Предприятию, в том числе внесенное в уставной фонд;

- доходы, полученные от реализации продукции, выполнения работ, оказания услуг;

- доходы от ценных бумаг;

- кредиты банков и других кредиторов;

- капитальные вложения и дотации из государственного бюджета.

**1.5 Стратегия развития РУПП «Витязь»**

В условиях современного рынка достаточно трудно бороться за право быть востребованным покупателем, поэтому РУПП «Витязь»стратегическим направлением своей деятельности выбрал диверсификацию производства. Требуется постоянное движение вперед: внедрение новейших технологий, непрерывная модернизация производственных мощностей, обновление моделей телевизоров, расширение их функций, разработка и изготовление высокотехнологичного медицинского оборудования.

Также одним из новых направлений является выпуск строительных материалов, приобретена линия по производству тротуарной плитки, где освоен выпуск фактурного камня, применяемого при облицовке зданий. Около 60% такой продукции намечается продавать на экспорт.

За счет новых технологий и внедрения ноу-хау в производство предприятие намерено значительно продвинуться на внешних рынках.

В настоящее время телевизионное направление остается главным для предприятия, около 90% продукции завода составляет телевизионная техника. Это значит, что успех предприятия напрямую зависит от того, как будут продаваться телевизоры. Поэтому для повышения рентабельности, увеличения экспортной составляющей и внедрению новейших технологий, предприятие планирует в 2006 году увеличить долю остальной продукции с 10% до 30%. Особая роль возлагается на перспективное направление медицинской техники.

В настоящее время, работая в условиях продолжающегося роста цен на сырье, материалы, комплектующие изделия, энергоносители, недостатка оборотных средств, все усилия коллектива направлены на изыскание внутренних резервов путем жесткого режима экономии материальных ресурсов, на выбор оптимальных поставщиков сырья, материалов и комплектующих изделий. В результате работы за 2004-2005 году по поиску альтернативных поставщиков снижены цены на закупаемые ПКИ и материалы от 16% до 61%.

Снижение материалоемкости в 2004 году составило 20,6%, в 2005 году 5,2%. Показатель энергосбережения снижен в 2004 году на 13,8%, в 2005 году на 10%.

Наряду с мероприятиями по экономии материальных ресурсов, совершенствованию учета затрат на производство, предприятием осуществляются работы по освоению выпуска новых изделий, удешевлению конструкции выпускаемых изделий.

В результате чего, объем производства в сопоставимых ценах увеличился в 2004 году на 7%, объем по товарам народного потребления в 2004 году на 8,8%, рентабельность реализованной продукции составила в 2004 году 23,5%, в 2005 году – 13,1%, а в 2006году ожидаемая рентабельность – 20%.

В связи с тем, что в 2005 году предприятию пришлось работать в очень жестких условиях конкуренции, а зачастую и откровенного демпинга со стороны не только зарубежных фирм, но и возродившейся телевизионной отрасли России, а также в условиях отсутствия субсидий в 1 полугодии 2005 года темп роста объема производства составил 100%, по товарам народного потребления 93,7%.

В области внешнеторговой деятельности предприятие добилось значительных успехов в 2005 году. Впервые в истории удалось выйти на западно-европейский рынок. Объем экспорта в 2005 году увеличился на 27,2%.

Основные показатели социально-экономического развития предприятия на 2006 год и целевые параметры развития предприятия на 2006 год представлены в таблицах 1.8 и 1.9.

Таблица 1.8. Основные показатели социально-экономического развития на 2006 год.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Един.  измерения | 2004  отчет | 2005 | | 2006  прогноз | Темп роста  2004 к 2003 | Темп роста  2005 к 2004 | Темп роста  2006 к 2005 |
| задание | оценка |
| 1. Объем производства продукции | млн. руб. | 75962  80458 | 85687 | 80458 | 96500  109000 | 107,0 | 100,0 | 120,0 |
| 2. Производство потребительских товаров | млн. руб. | 64797  64000 | 69242 | 60000 | 69000  87800 | 108,8 | 93,7 | 140,0 |
| 3. Объем внешней торговли, в том числе:  - экспорт  - импорт | тыс. долл.  тыс. долл. | 19282,5  25427,7 | 21211  27970 | 24526  20606 | 30400  26000 | 72,7  88,8 | 127,2  81,0 | 124,0  126,0 |
| 4. Рост валютных поступлений | % | 76,8 | 107,0 | 125,3 | 124,0 | - | - | - |
| 5. Рост производительнос-ти труда | тыс. долл. | 120,9 | 115 | 110 | 120,0 | - | - | - |
| 6. Рост (+), снижение (-) уровня материальноемко-сти продукции | % | -17,8 | -3,1 | -5,2 | -3,0 | - | - | - |
| 7. Уровень рентабельности  продукции | % | 23,5 | 13,0 | 13,1 | 20,0 |  |  |  |
| 8. Рост (+), снижение (-) уровня энергосбережения | % | -13,8 | -10,0 | -10,0 | -12,0 |  |  |  |
| 9. Инвестиции в основной капитал | тыс. долл. | 5567 | 3667 | 3700 | 5000 | 113,7 | 65,9 | 135,1 |

Таблица 1.9. Целевые параметры развития предприятия на 2006 год.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Прогнозный период, 2006г. |
| 1. Показатели производственно-экспортной деятельности промышленности |
| Индекс изменения объемов производства, % | 120 |
| Индекс изменения экспорта продукции, % | 124 |
| Индекс изменения валютных поступлений, % | 124 |
| Индекс изменения импорта, % | 126 |
| Производство потребительских товаров, % | 140 |
| 2. Научно-технический и производственный потенциал |
| Объем затрат на научные исследования и разработки, млн. руб. | 815 |
| Доля сертифицированной продукции в объеме промышленного производства, % | 100 |
| Удельный вес новой продукции в объеме промышленного производства, % | 65,7 |
| Внедрение прогрессивных и энергосберегающих технологий, шт. | 6 |
| 3. Финансовое состояние промышленного производства |
| Уровень рентабельности продукции, % | 20 |
| Снижение (-), увеличение (+) уровня материалоемкости продукции, % | -3,0 |
| Оборачиваемость оборотных средств, дни | 90 |
| 4. Эффективность использования труда, ТЭР и основных фондов |
| Индекс изменения производительности труда, % | 121,0 |
| Показатель по энергосбережению, % | -12 |
| Уровень износа активной части основных фондов, % | 73,6 |

**1.6 Подразделения, их состав и полномочия**

В настоящее время на РУПП «Витязь» существует линейно-функциональная организационная структура управления, схема подчиненности организационной структуры управления представлена в Приложении А. 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 РУПП Витязь" достаточно большая, в основу которой положен иерархический метод управления: нижестоящие подразделения контролируются вышестоящими. Предприятие самостоятельно определяет структуру управления, устанавливает штатное расписание.

Генеральный директор РУПП «Витязь», назначенный по контракту Министерством промышленности, решает все вопросы деятельности предприятия за исключением тех, которые отнесены к компетенции собственника: действует от имени предприятия добросовестно и разумно представляет его интересы в отношениях с государственными органами РБ, юридическими и физическими лицами, распоряжается имуществом и средствами предприятия в пределах прав, установленных собственником, утверждает распределение выполнения задач и функций.

Главный инженер проводит техническую политику, определяет основные направления в области конструирования изделий и технологии их производства, разрабатывает перспективные направления развития предприятия, координирует проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по внедрению новой техники и технологии.

Главному инженеру подчиняются четыре заместителя:

1) заместитель главного инженера - главный конструктор предприятия, который возглавляет службу главного конструктора (СГК), отдел технического контроля (ОТД), типография (участок 151) и участок опытно-эксперементальный участок (участок 184);

2) заместитель главного инженера – начальник отдела охраны труда и техники безопасности (ООТ и ТБ), в его непосредственном подчинении находятся ООТ и ТБ и лаборатория охраны окружающей среды и производственной санитарии (ЛООС и ПС);

3) заместитель главного инженера – главный технолог, который возглавляет службу главного технолога (СГТ), инструментальное производство (160);

4) заместитель главного инженера по техническому переоснащению, которому непосредственно подчиняются отдел главного механика (ОГМ), отдел главного энергетика (ОГЭ), отдел механизации и автоматизации (ОМА), отдел главного архитектора (ОГА), котельная «Южная» (цех 146) и монтажно-производственный цех (цех 148) и цех механизации и автоматизации.

Также непосредственно главному инженеру подчиняются:

- отдел интегрированных автоматизированных систем управления (ОИАСУ);

- отдел патентно-лицензионной, изобретательской, рационализаторской работы и научно-технической информации (ОПЛИР и НТИ);

- отдел главного метролога;

- бюро подготовки производства.

Заместитель директора по производству возглавляет работу по организации, соблюдению стандартов и технологических норм. В его подчинении планово-диспетчерский отдел (ПДО), организует и координирует слаженную работу производств, заготовительное производство (920), производство сборки узлов и блоков (930), сборочно-регулировочное производство телевизоров (940), мебельное производство (950), цех печатных плат (993).

Помощник генерального директора – референт непосредственно подчиняется директору и проводит организационное обеспечение деятельности генерального директора, внедряет современную систему делопроизводства и обеспечивает контроль за состоянием исполнительской дисциплины на всех уровнях управления. В его подчинении находится канцелярия.

Заместитель директора завода по качеству, внешнеэкономическим связям, маркетингу и торговле возглавляет и осуществляет сбытовую политику, направленную на разрешение проблем ускорения реализации продукции, путем изучения рынка и приспособления к нему производства продукции, разрабатывает долгосрочную стратегию маркетинга и внешнеэкономических связей и повышения качества. В его подчинении находятся отдел управления качеством и стандартизации (ОУК и С), технический центр ТЦ «Витязь», который обеспечивает гарантийный и послегарантийный ремонт телевизоров, отдел внешнеэкономических связей (ОВЭС), отдел маркетинга и сбыта, филиалы, Торговые дома «Витязь», испытательный центр, отдел технического контроля (ОТК) и цех входного контроля (цех 710).

Заместитель директора по коммерческим вопросам возглавляет работу по обеспечению всех видов деятельности предприятия необходимыми материальными ресурсами с минимальными затратами. В его непосредственном подчинении отдел материально-технического снабжения (ОМТС), отдел комплектации, цех транспортно-складских работ (цех 540) и транспортное управление (996).

Заместитель директора по экономическим вопросам осуществляет и координирует 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 ЗУ) и финансовый отдел.

Заместитель директора по капитальному строительству и реконструкции обеспечивает всеми строительными работами предприятие, всеми текущими и капитальными ремонтами. В его непосредственном подчинении находятся отдел капитального строительства и ремонтно-строительное управление.

Заместитель директора по кадрам, режиму и социальному развитию осуществляет руководство по идеологической, общественной и социальной деятельности предприятия. В его подчинении отдел кадров, отдел экономической безопасности (ОЭБ), военизированная охрана (ВОХР), редакция радиовещания, редакция газеты «Рабочее слово», бухгалтерия детских дошкольных учреждений, отдел социального развития и бытового обслуживания, подсобное хозяйство «Весна», социально-бытовые учреждения, поликлиника предприятия, комплекс автостоянок, торгово-производственный комплекс и цех благоустройства (цех 353).

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.

По мере необходимости (в случаях изменения нормативных правовых актов, утвержденных Правительством Республики Беларусь, Министерством труда и социальной защиты Республики Беларусь; изменениям организационной структуры предприятия; перераспределениями функций между подразделениями и пр.) в положение вносятся изменения приказом руководителя.

При существенных изменениях основных задач и функций подразделения организации, а также ее организационной структуры разрабатываются и утверждаются новые положения о структурных подразделениях.

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

Для анализа и перспектив развития предприятия применим SWOT анализ, который позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны предприятия, а также потенциальные возможности и угрозы.

Сильные и слабые стороны – это внутренние стороны предприятия, которые подконтрольны ему, возможности и угрозы связаны с внешними факторами, характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию предприятия.

Факторы SWOT анализа представим в таблице 1.10.

Таблица 1.10. Факторы SWOT анализа.

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Описание факторов |
| 1. Силы | 1.1. Наличие квалифицированного персонала  1.2. Высокий технический ресурс, наличие сертификатов качества  1.3. Наличие службы маркетинга  1.4. Инжиниринг и разработка новых товаров |
| 2. Слабости | 2.1. Наличие старого изношенного оборудования  2.2. Финансирование технического развития  2.3. Сезонность продаж  2.4. Трудности в организации сбыта большого объема продукции |
| 3. Возможности | 3.1. Государственная поддержка  3.2. Развитие дилерской сети, создание СП  3.3. Выбор надежных поставщиков  3.4. Сложившийся имидж торговой марки «Витязь» |
| 4. Угроза | 4.1. Интенсивная конкуренция  4.2. Появление новых товаропроизводителей  4.3. Снижение покупательской способности  4.4. Несовершенство законодательства |

Комбинация «возможности – сильные стороны» является направлениями стратегического развития предприятия. Из данной комбинации следует: перспективным направлением является создание товаропроводящей сети, нахождение финансово-самостоятельных партнеров, имеющих собственные оборотные средства, торговые площади, создание совместных предприятий. Возможность осуществления этого направления служит квалифицированный персонал предприятия, высокий технический ресурс, наличие сертификата качества по международной системе качества ИСО9001 на все модели телевизоров.

Комбинация «возможности - слабые стороны» предполагает внутренние преобразования. Необходимо проводить техническое перевооружение и модернизацию оборудования, которое позволит снизить процент износа основных производственных фондов, внедрять современные технологии, а это возможно при государственной поддержки, предоставления целевых кредитов, выделение субсидий.

Комбинация «угрозы – слабые стороны» рассматривает ограничения стратегического развития. Новые угрозы – это появление новых товаропроизводителей, в результате чего появляются трудности в организации сбыта большого объема продукции.

Комбинация «угрозы – сильные стороны» рассматриваем, как использовать потенциальные стратегические преимущества предприятия. Инжиниринг и разработка новых товаров, наличие квалифицированного персонала, наличие сертификата качества на телевизионную продукцию позволит расширить, завоевать новые рынки сбыта и удержать конкурентное преимущество.

Матрица SWOT – анализа представлена в таблице 1.11.

Таблица 1.11. 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. | + | + | + | + | - | - | - | - |

Осуществлении производственной деятельности предприятие, все виды его деятельности могут подвергаться не только воздействию внутренних и внешних факторов, при этом могут иметь место следующие виды рисков и потерь:

- материальные (дополнительные затраты или потери, утрата материальных объектов в виде зданий, сооружений, оборудования, имущества, продукции, материалов и т.д.);

- трудовые (потери рабочего времени вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами), проблемами со сбытом продукции;

- финансовые (выплаты штрафов, уплата дополнительных налогов и сборов, недополучение или неполучение средств из запланированных источников, неплатежи, уменьшение выручки от снижения цен, в связи с инфляцией, изменением курса рубля;

- потери времени (запаздывание по срокам выполнения работ и срыв намеченных сроков реализации проекта);

- политические (нестабильная экономическая ситуация в республике, и как результат, резкое снижение инвестиционной деятельности);

- прочие потери (нанесение ущерба здоровью и жизни населению и т.д.)

Критическую степень риска могут вызвать финансовые потери, связанные со значительными непредвиденными предприятием рыночной коньюктуры, цен спроса и предложения и неадекватными инфляции изменениями валютных курсов при экспортных поставках продукции, снижением потребительского спроса, а также возможное ухудшение экономического положения предприятий смежников и удорожание краткосрочных банковских кредитов на пополнение оборотных средств.

Рассмотрим возможные факторы коммерческого риска и основные мероприятия, направленные на их ослабление (таблица 1.12.)

Таблица 1.12. Коммерческие риски и мероприятия, направленные на их ослабление.

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы риска | Мероприятия |
| 1 | 2 |
| 1. Колебание спроса на продукцию | 1. Стимулирование спроса за счет снижения цены, расширение предложения новых видов продукции |
| 2. Нестабильность поставок сырья | 1. Создание страхового запаса сырья  2.Изыскание дополнительных источников пополнения оборотных средств, в том числе за счет увеличения доли прибыли, направляемой на их формирование |
| 3. Уменьшение объема спроса | 1. Проведение эффективной работы по снижению затрат на все виды деятельности и цены конечной продукции, обеспечение реализации намеченной программы реструктуризации производства.  2. Изменение маркетинговой политики и проведение более активной рекламной компании.  3. Развитие дилерской сети. СП по продаже продукции завода с зарубежными партнерами.  4. Усиление контроля за качеством выпускаемой продукции.  5. Продвижение продукции на новые рынки, стимулирование спроса.  6. Расширение предложения новых видов продукции, ускорение сроков выполнения запланированных работ по модернизации производства и освоения их производства.  6. Ориентация политики продаж на более массовые рынки с быстрым оборотом. |
| 4. Неудачи или отставание в сроках новых изделий, потеря управления технологией при недопустимо минимальных объемах продаж | 1. Путем жесткого контроля за сроками освоения, а также в зависимости от ситуации могут быть применены более эффективные организационные подходы в освоении новой продукции.  2. Переключение основных усилий на то направление, где достигнуты успехи с целью получения быстрейшей сдачи.  3. Оптимизация структуры управления и производства в соответствии со складывающейся ситуацией, изменение маркетинговой политики, разработка и реализация программ по увеличению продаж. |

2. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

**2.1 Определение миссии РУПП «Витязь»**

Миссия РУПП «Витязь» - обеспечение потребителей высококачественной продукцией, как телевизионной и спутниковой техникой, так и медицинской техникой, а также другими товарами народного потребления.

Целью производственной деятельности РУПП «Витязь» является финансово-экономическое оздоровление предприятия, увеличение его экспортного потенциала, работа в условиях полной валютоокупаемости за счет расширения номенклатуры существующих и освоения новых видов продукции, конкурентоспособных на мировом рынке и соответствующих требованиям международных стандартов, совершенствование маркетинговой политики, проведения реструктуризации производства, направленных на сохранение рынков сбыта изготавливаемой продукции.

Осуществление намеченных целей позволяет обеспечивать смежных предприятий радиоэлектронной отрасли Республики Беларусь заказами под производство бытовой радиоаппаратуры, что в конечном итоге способствует расширению экспортного потенциала республики.

Предприятие ставит перед собой следующие основные цели:

1) обновлять выпуск производимой продукции и наращивать объемы производства;

2) расширять имеющиеся и освоить новые рынки сбыта;

3) расширять выпуск альтернативной продукции, увеличить выпуск медицинской техники в 2 раза, продукции строительного направления (утеплительные пенополистиролбетонные плиты из отходов производства, черепицы, тротуарная плитка и др. виды) в 3 раза;

4) увеличить объемы экспортных поставок в 1,2 раза, в том числе в Дальнее Зарубежье.

Политика руководства РУПП «Витязь» - производство телевизоров «Витязь» высокого качества, безопасных и конкурентоспособных по техническим характеристикам и цене как главного критерия экономической стабильности предприятия и удовлетворения требований потребителей.

Работа по повышению качества на предприятии планируется осуществлением разработки и сертификации системы качества проектирования, производства и технического обслуживания в соответствии с международными стандартами ИСО9001-2000 и программой «Качество» на 2005-2006 годы.

В 2006 году предприятие планирует создание и сертификацию не менее 33 новых моделей телевизоров «Витязь», получение европейского сертификата соответствия требованиям безопасности на ряд моделей телевизоров «Витязь».

Обеспечение функционирования системы качества проектирования производства и технического обслуживания телевизоров «Витязь» позволит снизить уровень в 2006 году уровень рекламации и ремонта телевизоров «Витязь» не менее чем на 10% по сравнению с 2005 годом.

Для более полного охвата сервисом территорий, на которых реализуются телевизоры «Витязь» планируется расширение сети сервисных центров на Украине в 2 раза, в Российской Федерации на 40%, Республике Беларусь на 20%, организация сети сервисных центров в Казахстане.

**2.2 Определение стратегии РУПП «Витязь»**

В связи с намеченными планами в Республике Беларусь по переводу аналогового телевизионного вещания на цифровое, для РУПП «Витязь» стало стратегической задачей разработка и выпуск цифровых телевизоров и цифровых приставок к аналоговым телевизионным приемникам, способных принимать сигналы как аналогового, так и цифрового эфирного телевизионного вещания в стандарте DVB-T. Новые цифровые стандарты предполагают широкий спектр возможностей выбора вида звукового сопровождения – от монофонического до многоканального панорамного (surround sound).

Передача по каналам связи цифровых сигналов в современном телевидении стало свершившимся фактом. Цифровое спутниковое телевизионное вещание охватывает практически весь мир. Цифровое наземное (эфирное) вещание ведется в США (стандарт ATSC), в Великобритании, Ирландии, Швеции, Норвегии, Финляндии, Испании, Франции (стандарт DVB-T). Утверждены и начали реализовываться концепции внедрения DVB-T в России, Украине, Казахстане, т.е. востребованности на рынке СНГ, на рынке где предприятие реализует свою продукцию.

Переход к цифровому телевещанию станет еще одним важным шагом на пути к уже близкому слиянию мира телевидения и мира компьютеров. Телевизионные приемники недалекого будущего смогут запрашивать и получать информацию из сети Интернет. Они станут интерактивными приборами, позволяющими телезрителю взаимодействовать с просматриваемой программой и в определенной степени влиять на ее содержание.

В течение последнего десятилетия наблюдается устойчивая тенденция роста производства и продаж мониторов и телевизоров, построенных на жидкокристаллических (ЖК) панелях. Одновременно многие ведущие фирмы (такие как SHARP, TOSHIBA, PHILIPS) сокращают производство кинескопов, предполагая постепенное вытеснение их ЖК-панелями. Это обусловлено целым рядом преимуществ ЖК-телевизоров перед обычными. В первую очередь это малые габариты и масса, низкая потребляемая мощность, повышенная яркость и контрастность, высокая разрешающая способность, отсутствие рентгеновского излучения (в небольшой степени присущего кинескопам). По мере совершенствования технологии изготовления преодолеваются органически присущие ЖК-панелям недостатки (малый угол обзора, большое время отклика, узкий диапазон рабочих температур). В современных ЖК-панелях эти параметры сравнимы с соответствующими характеристиками кинескопов. Увеличение объемов производства ЖК-панелей ведет к постепенному снижению их стоимости.

Приемники для DVB могут выпускаться в виде приставок (Set-Top-Box) и в виде «гибридного» телевизора, рассчитанного для приема как аналоговых, так и цифровых сигналов, освоение которых предприятие уже начало в 4 квартале 2005 года. В 1-ом квартале 2006 года выпущена первая опытная партия телевизоров на ЖК - панелях 15 дюймов. Все эти разработки позволяет выпускать товар, пользующийся на данный момент повышенным спросом, в то же время внедрить новые цифровые технологии.

Для успешной реализации этих проектов предприятию в 2006 году необходимо приобретение и дооснащение современным оборудованием:

- в производстве пластмасс - новыми термопласт автоматами, в том числе внедрение технологии с использованием «газового» или «водяного» литья;

- производстве печатных плат – оборудованием для изготовления двухсторонних и многосторонних плат (ДПП, МПП) класса 4 и 5, в том числе оснащение лабораторией фотошаблонов современным оборудованием, позволяющим оперативно и качественно изготавливать шаблоны для ОПП, ДПП, МПП используемых в гибридных, цифровых и LCD телевизорах;

- в целях реализации возможности оформления более привлекательного внешнего вида телевизоров необходимо внедрение технологии и оборудования нанесения надписей и знаков на корпусе телевизоров и пульте дистанционного управления методом «тампопечати»;

- внедрения конвейера сборки и монтажа моношасси с линией пайки в среде азота ERSA N WAVE 400, что позволит достичь длительности технологического цикла равной 50 секунд по финишной сборке.

Научно-технический потенциал службы главного конструктора составляет 70 человек, из них 40 человек занимаются непосредственно разработкой и внедрением новых изделий и модернизацией серийных.

РУПП «Витязь» является участником программы «Бытовая электроника» (подпрограммы «Белорусский телевизор», «Цифровое телевидение»), телевизионной программы Союзного государства «Союзный телевизор - 2», финансируемой, в том числе за счет средств бюджета союзного государства. РУПП «Витязь» является соисполнителем работ по разработке комплексной стратегии развития аналого-цифровых телевизоров и созданием на ее основе базовых моделей массовых аналого – цифровых телевизоров нового поколения, обеспечивающих прием сигналов цифрового телевизионного вещания, а также реализующие возможности интерактивного телевидения. РУПП «Витязь» в рамках программы «Союзный телевизор - 2» является головным исполнителем по разработке аналоговых тестеров внутри платного и внутрисхемного контроля по техническим заданиям головных исполнителей соответствующих разработок.

**2.3 Определение главной цели и построение «дерево-целей»**

Целью деятельности предприятия является осуществление хозяйственной деятельности, направленное на получение прибыли.

Главной целью коллектива предприятия является увеличение выпуска продукции до объемов, позволяющих увеличить заработную плату, повысить рентабельность производства до размеров, необходимых для пополнения оборотных средств, своевременного обновления парка оборудования, освоения новой продукции и внедрения высоких технологий, обеспечивающих возможность выпуска конкурентоспособной продукции, как на внутреннем, так и на зарубежном рынках.

Основными источниками прибыли предприятия является реализация выпускаемой продукции. Основными каналами сбыта продукции являются товаропроводящие сети, розничная торговля через Торговые Дома «Витязь» и магазины. Из показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия (таблица 1.7.) видно, что объем производства в 2005 году вырос на 20%, однако наблюдается спад реализации продукции, рентабельности на 4% по сравнению с 2004 годом, поэтому для предприятия главной целью, или целью первого порядка, является получение прибыли, которая ведет к главной цели предприятия – укрепление имиджа торговой марки «Витязь». Для укрепления имиджа марки «Витязь» необходима реализация целей второго порядка:

- усиление маркетинговой стратегии;

- диверсификация производства;

- работа с кадрами предприятия;

- научно-технический прогресс.

Усиление маркетинговой стратегии может быть обеспечено за счет:

- расширения коммуникаций путем исследований потребительского спроса и поиском новых видов продукции;

- сбытовой деятельности, которая может быть реализована расширением дилерской сети и освоения новых сегментов рынка.

Диверсификация производства должна протекать в двух направлениях, это:

- сертификация всех производственных процессов, что позволит повысить производительность и качество труда и снизить затраты на производство;

- реконструкция производства, которая позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции, увеличить производственные мощности и снизить материалоемкость.

Работа по подготовке кадров предприятия должна протекать по средствам:

- подготовки кадров предприятия по средствам персональной аттестации персонала в области качества всех уровней, и как следствие увеличение производительности и качества труда и улучшение условий труда;

- оптимизацией организационной структуры.

В сфере научно-технического прогресса необходима:

- разработка альтернативной продукции;

- разработка новой техники, которая возможна внедрением нового оборудования и высоких технологий.

**2.4 Совершенствование структур и состава подразделений**

Структура – следствие стратегического планирования, разработанная в соответствии с целями предприятия на конкретный период, и не должна стать застывшей формой. Изменения в целях и стратегии сопровождаются изменениями и совершенствованиями в организационной структуре управления, структурах и составах подразделений.

Цели и стратегия РУПП «Витязь» определены и в соответствии с намеченными производственно-хозяйственными показателями проведем анализ и реструктуризацию отдельных подразделений.

Выявим подразделения задачи и функции, которых повторяют и взаимодополняют друг друга. На предприятии обеспечением материально-техническими ресурсами занимаются три подразделения, это:

- отдел комплектации, производит закупку комплектующих изделий (КИ), производящихся в Республике Беларусь и Российской Федерации;

- отдел материально- технического снабжения (ОМТС) – производит закупку материалов, производящихся в Республике Беларусь и Российской Федерации;

- отдел внешнеэкономических связей (ОВЭС), одной из задач которого является обеспечение предприятия комплектующими изделиями и материалами из стран дальнего зарубежья.

В целях совершенствования закупок и программы импортозамещения на предприятии реорганизуем отделы закупок, ОМТС, ОВЭС и отдел комплектации объединим в один отдел – отдел обеспечения. Это позволит оптимизировать численность работающих, повысить производительность и качество выполняемых обязанностей, достичь более ритмичной работы обеспечения материальными ресурсами. Структура созданного отдела обеспечения представлена на рисунке 2.2.

ООтдел

Отдел материально-технического обеспечения (ОМТС) (штат 26чел.)

Отдел комплектации

(штат 23 чел.)

Отдел внешнеэкономических связей (ОВЭС)

(штат 13 чел.)

ОВЭС

- начальник отдела

- заместитель начальника отдела

- начальник отдела

- заместитель начальника отдела

- начальник отдела

- заместитель начальника отдела

**Отдел обеспечения**

**(штат 35 чел.)**

Бюро снабжения

Бюро закупки пассивных компонентов

Бюро закупки активных компонентов

Рис. 2.2. Структура отдела обеспечения.

В результате проведенного комплекса работ по техническому перевооружению, подготовке производства, внедрению высоких технологий стало возможным проведение реорганизация в основном производстве. Произошло слияние производства сборки узлов и блоков (производство 930) и сборочно-регулировочного производства (производство 940) в телевизионное производства (производства 960). Данное объединение позволило снизить издержки производства, достичь согласованности между запуском и конечным выходом производимой продукции, добиться снижению незавершенной продукции, повысить качество телевизионных приемников, а также обеспечить оперативность принятия управленческих решений и оптимизировать инженерно-технический персонал и вспомогательных рабочих. Структура телевизионного производства 960 представлена на рисунке 2.3., где представлены только основные звенья руководства.

Сборочно-регулировочное производство (940)

(штат ИТР – 32 чел.)

Производство сборки узлов и блоков (930)

(штат ИТР -60 чел.)

- начальник цеха

- зам. начальника цеха по подготовке производства

- зам. начальника по производству

- зам. начальника по технологической подготовке

- начальник ПДО

- начальники участков

- начальник цеха

- зам. начальника цеха по подготовке производства

- зам. начальника по производству

- зам. начальника по технологической подготовке

- начальник ПДО

- начальники участков

**Телевизионное производство (960)**

**(штат ИТР – 49 чел.)**

- начальник цеха

- зам. начальника цеха по подготовке производства

- зам. начальника по производству

- зам. начальника по технологической подготовке

- начальник ПДО

- начальники участков

Рис. 2.3. Структура телевизионного производства 930.

Во вспомогательном производстве также проведено ряд совершенствований в структуре. Всеми транспортно - складскими работами внутри предприятия занимается цех транспортно-складских работ (цех 540), в подчинении которого находятся все центральные склады, и штат вспомогательных рабочих, обеспечивающие все погрузочно-разгрузочные работы. Также большой штат только вспомогательных рабочих в цехе благоустройства (цех 353). Так в цехе 540 численность составляет 150 человек, из которых 136 вспомогательных рабочих и 14 человек ИТР, а в цехе 353 численность – 136 человек, из которых только 6 человек – ИТР, остальные вспомогательные рабочие. В итоге по двум подразделениям 286 человек, из них 20 человек – ИТР. Объединение двух этих подразделений предприятия позволяет значительно оптимизировать численность. В результате слияния создан цех транспортно-складских работ и хозяйственного обслуживания (цех 663) со штатным расписанием 140 человек, из них 11 человек – ИТР. Перераспределение функций и задач вновь созданного цеха на базе двух существующих не отразилось на производственно-хозяйственную деятельность предприятия.

Все совершенствования структур и их состава привели к экономической эффективности за счет:

- высвобождение производственных площадей, занятых под выпуск непрофильной продукции и организация выпуска на них профильной продукции;

- повышение технического уровня производства;

- структурные сдвиги в производстве;

- улучшение использования оборудования, сокращение потерь и непроизводительных затрат труда;

- улучшение использования сырья и материалов;

- уменьшение транспортных расходов;

- изменения численности и состава работающих;

- изменения во вспомогательном производстве (состав и количество подразделений, состав выполняемых работ);

- повышения ритмичности производства, улучшения и использование всех видов ресурсов;

- сокращение оборачиваемости оборотных средств;

- снижения уровня производственных запасов материалов;

- улучшение использования реального фонда времени рабочих и оборудования.

**2.5 Порядок взаимодействия подразделений и их информационные потоки**

Для реализации и координации технической, экономической и хозяйственной деятельности предприятия организован технико-экономический совет (ТЭС), который проводит свои совещания ежемесячно.

ТЭС – совещательный орган при генеральном директоре, который создан в целях коллегиального решения вопросов совершенствования технической, производственной, экономической, организационно-управленческой и социальной деятельности, привлечения руководящих, инженерно-технических работников к решению проблем развития и повышения эффективности работы предприятия.

В состав ТЭС входят генеральный директор, его заместители, главный инженер и его заместители, главные специалисты и руководители ведущих подразделений. В своей работе ТЭС руководствуется действующим законодательством, Указаниями и Декретами Президента, директивными планами, заданиями, Правилами и указаниями вышестоящих органов.

В ходе заседаний рассматриваются следующие вопросы:

- проекты схемотехнических решений новых моделей;

- проекты планов НИР и ОКР по разработке новых видов продукции, модернизации существующих;

- проекты бизнес-планов;

- проекты комплексных программ развития предприятия на определенные периоды;

- проекты планов освоения и организации производства новых видов продукции, использования недогруженности площадей и мощностей;

- проекты целевых программ развития отдельных сторон деятельности предприятия;

- вопросы маркетинговой деятельности, конкурентных стратегий, вопросы внешнеэкономической деятельности, вопросы экономической эффективности работы предприятия и его отдельных структурных подразделений, снижение затрат, увеличения прибыльности и т.д..

Решения совета заносятся в протокол, утверждаются генеральным директором, обязательны для исполнения всеми работниками предприятия.

С целью упорядочения процесса разработки новых изделий создан аналогичный технико-художественный совет, главной задачей которого является определение не только технических вопросов новых изделий, но и дизайн новых моделей телевизоров, модернизация выпускающихся моделей, определение цветовой гаммы телевизоров, а также привлекательность и удобство упаковки выпускаемой продукции.

Вопросы качества выпускаемой продукции обсуждаются на ежемесячном совещании «День качества», на котором вырабатываются как корректирующие, так и предупредительные мероприятия по качеству.

Во всех вышеуказанных совещаниях участвуют все функциональные и основные линейные руководители предприятия по направлениям, вырабатываются конкретные решения, ставятся конкретные задачи и сроки их исполнения. Линейные руководители доводят поставленные задачи до конкретных исполнителей и контролируют их исполнение.

В процессе функционирования структурного подразделения между ним и другими подразделениями предприятия возникают функциональные отношения или устанавливаются служебные связи, которые отражаются в положении о структурном подразделении в разделе: «Взаимоотношения. Связи». Данный раздел в основном отражает взаимоотношения подразделений на уровне информационных и документальных потоков, обусловленных функциональными особенностями подразделения.

Также взаимоотношения между структурными подразделениями выражаются в:

- совместных действиях (например, коллегиальной разработке документа);

- согласованных действиях (например, согласование документа с другими структурными подразделениями);

- встречными действиями (например, передача другому структурному подразделению товарно-материальных ценностей).

Для примера рассмотрим взаимоотношения и связи производственно-диспетчерского отдела (ПДО) со структурными подразделениями РУПП «Витязь» (таблица 2.1.)

Таблица 2.1. Взаимоотношения и связи ПДО со структурными подразделениями РУПП «Витязь».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование взаимодействующего подразделения | Наименование документа, получаемого от подразделения, указанного в графе 1 | Наименование документа, отправляемого подразделению, указанного в графе 1 |
| 1 | 2 | 3 |
| Цеха основного производства | 1. Ежедневные рапорты о выполнении плановых заданий  2. Месячные отчеты о выполненной работе  3. Информация о простоях оборудования и их причинах … …и т.д. | 1. Схемы взаимодействия с другими структурными подразделениями  2. Оперативные указания о выполнении плана производства  3. Указания по планированию выпуска продукции ……..и т.д. |
| Технические подразделения | 1. Годовые, квартальные, месячные планы проведения производственных, профилактических, ремонтных работ на согласование | 1. Оперативные указания об изменении планов проведения производственных, профилактических, ремонтных работ и результаты |
|  | 2. Информация о технологических и конструкторских изменениях  3. Техническая документация на производимую продукцию …….. и т.д. | согласования представленных планов  2. Консультации по смежным вопросам и т.д. |
| 1 | 2 | 3 |
| Отдел обеспечения | 1. Сведения об обеспеченности производственных подразделений необходимыми материально-техническими ресурсами  2. Сведения о наличии материально-техническими ресурсами на складах  3. Сообщения о причинах нарушения объемов и сроков передачи материально-технических ресурсов производственным подразделениям …и т.д. | 1. Планы получения материально-технических ресурсов  2. Сведения об имеющихся в наличие на производстве  3. Сведения о выявленных нарушениях хода производственного процесса в связи с недопоставками материально-технического ресурса …… и т.д. |
| Отдел маркетинга и сбыта | 1. Данные об отгрузке продукции  2. Сведения о запасах готовой продукции на складах  3. Сведения о рекламации и т.д. | 1. Планы производства и оперативные указания об их изменениях и дополнениях  2. Сведения о выполнении планов выпуска готовой продукции ….. и т.д. |

Для эффективного взаимодействия подразделений, эффективности управления, снижения затрат на РУПП «Витязь» создана оптимизированная локальная вычислительная сеть, через которую протекают информационные потоки предприятия. Локальная вычислительная сеть служит базовой сетевой инфраструктурой для использования передачи данных, управления, обмена информационными потоками, организации взаимодействия между компьютерами предприятия, разделения или совмещения использования общих вычислительных ресурсов, создания транспортной инфраструктуры для передачи информационных потоков в системе организационно-экономического управления, организации информационного обмена между различными структурами предприятия.

**2.6 Разработка новой организационной структуры РУПП «Витязь»**

Исходя из анализа состояния РУПП «Витязь», его системы управления, и производственно-хозяйственной деятельности, в настоящее время для реализации намеченных целей необходимо проведение финансовой и организационной реструктуризации.

В разделе 2.4. рассмотрены основные совершенствования структур подразделения, которые позволили рационализировать организационную структуру управления, изменить состав и количество подразделений аппарата управления: численности и структуры работников, централизовать функции управления. В результате создания отдела обеспечения, который находится в подчинении заместителя директора по качеству, ВЭС, маркетингу и торговле эта должность переименована в должность заместитель директора по качеству, обеспечению, маркетингу и торговле. Должность зам. директора по коммерческим вопросам сокращается, а созданный цех благоустройства поступает в подчинение помощнику предприятия по строительству и безопасности. Также сокращена должность помощника директора - референта и группа контроля, обязанности за контролем исполнительской дисциплиной возложены на заместителей директоров по направлениям.

На предприятии созданы самостоятельные структурные подразделения без права юридического лица, но с собственным расчетным счетом и балансом: инструментальное производство, инженерно-промышленный комплекс, монтажно-производственный комплекс, производство механизации и автоматизации, транспортное управление, подсобное хозяйство «Весна», ремонтно-строительное производство, торгово-промышленный комплекс и другие.

**3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

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

Экономический эффект рассчитывается за весь период реализации проводимых мероприятий, то есть от начала разработки до полного внедрения. Основной составляющей экономии от мероприятий по совершенствованию управления является снижение себестоимости продукции.

Объем производимой продукции в 2005 году обеспечивался 45 подразделениями, общей численностью 5 446 человек, из них 1397 чел. – основные рабочие, 2597 чел. – вспомогательные, 1452 чел. – служащие, в том числе 298 чел. –руководители, 1154 чел. – специалисты.

В результате сформированной организационной структуры на 01.01.2006 год производство продукции обеспечивается 40 структурными подразделениями, численностью 4348 человек, из них 1953 чел. – основные рабочие, 1539 чел. – вспомогательные рабочие, служащие 856 чел., в том числе 208 чел. – руководители, 648 чел. – специалисты.

Результаты совершенствования организационной структуры и расчет экономии расходов по заработной плате произведем в табличной форме (таблица 3.1.)

Таблица 3.1. Расчет экономической эффективности в результате совершенствования организационной структуры РУПП «Витязь».

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Код | Наименование подразделения | Численность на 01.01.2005г. | | | | Численность  на 01.01.2006г. | | | | Изменение, абсол., чел. | Изменение относител., % | Экономия з/п, (+/-)  тыс. руб. |
| Всего, чел. | Осн | Всп. | Служ. | Всего, чел. | Осн. | Всп. | Служ. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| 001 | Канцелярия | 17 | - | 1 | 16 | 12 | - | - | 12 | -5 | -29% | -3534,8 |
| 002 | Юридический отдел | 5 | - | - | 5 | 3 | - | - | 3 | -2 | -40% | -1413,9 |
| 003 | Аналитический центр | 8 | - | 1 | 7 | 8 | - | - | 8 | 0 | 0% | +287,9 |
| 004 | Спец. отдел | 3 | - | 1 | 2 | 0 | - | - | - | -3 |  | -1832,8 |
| 005 | Отдел бух. учета | 54 | - | 4 | 50 | 30 | - | - | 30 | -24 | -44% | -14140,9 |
| 006 | Административная группа | 1 | - | - | 1 | 0 | - | - | - | -1 |  | -944,9 |
| 007 | Испытательный центр | 38 | - | 26 | 12 | 22 | - | 14 | 8 | -16 | -42% | -2832,8 |
| 020 | Технический центр | 103 | - | 78 | 25 | 49 | - | 30 | 19 | -54 | -52% | -24352,0 |
| 040 | ИПК | 165 | 59 | 28 | 78 | 312 | 235 | 21 | 56 | -147 | +89% | +63929,7 |
| 104 | Отдел стандартизации | 16 | - | 1 | 15 | 4 | - | - | 4 | -12 | -75% | -8195,5 |
| 110 | Отдел охраны труда | 6 | - | - | 6 | 3 | - | - | 3 | -3 | -50% | -2120,8 |
| 111 | Лаб. охр. окр. ср. | - | - | - | - | 2 | - | - | 2 | +2 |  | +1413,9 |
| 120 | Служба гл. конструктора | 156 | - | 3 | 153 | 97 | - | 2 | 95 | -59 | -38% | -41422,7 |
| 136 | Отдел мех. и автоматизации | 49 | - | - | 49 | 21 | - | - | 21 | -28 | -57% | -19794,9 |
| 141 | Отдел гл. механика | 75 | - | 49 | 26 | 30 | - | 18 | 12 | -45 | -60% | -22885,3 |
| 143 | Отдел гл. энергетика | 18 | - | - | 18 | 10 | - | - | 10 | -8 | -44% | -5655,6 |
| 145 | Рем.-энергет. цех | 232 | - | 205 | 27 | 99 | - | 84 | 15 | -133 | -57% | -59178,3 |
| 146 | Котельный цех | 115 | - | 100 | 15 | 108 | - | 92 | 16 | -7 | -6% | -2644,7 |
| 148 | Монт.-строит. цех | 86 | - | 72 | 14 | 101 | 37 | 48 | 16 | +15 | +17% | +8684,7 |
| 151 | Типография | 19 | - | 15 | 4 | 19 | - | 15 | 4 | 0 | - | - |
| 152 | Отдел гл. метролога | 80 | - | 68 | 12 | 29 | - | 24 | 5 | -51 | -64% | -23383,1 |
| 160 | Инструментальное произ-во | 277 | - | 222 | 55 | 164 | - | 138 | 26 | -113 | -41% | -55694,9 |
| 170 | Служба гл. технолога | 119 | - | 1 | 118 | 63 | - | - | 63 | -56 | -47% | -39301,8 |
| 180 | ОИАСУ | 60 | - | 12 | 48 | 37 | - | 6 | 31 | -23 | -38% | -14532,1 |
| 251 | Отдел марк. и сбыта | 143 | - | 22 | 121 | 148 | - | 72 | 76 | 5 | +3% | -10865,0 |
| 252 | ОВЭС | 13 | - | - | 13 | - | - | - | - | - | - | - |
| 511 | ОМТС | 26 | - | - | 26 | - | - | - | - | - | - | - |
| 512 | Отдел комплектац. | 23 | - | - | 23 | - | - | - | - | - | - | - |
| 254 | Отдел обеспечения | - | - | - | - | 35 | - | - | 35 | -27 | -43% | -19087,9 |
| 302 | Отдел кадров | 20 | - | 2 | 18 | 11 | - | - | 11 | -9 | -45% | -5786,6 |
| 402 | ПЭО | 16 | - | - | 16 | 9 | - | - | 9 | -7 | -44% | -4948,7 |
| 403 | ООТ и ЗиУ | 44 | - | 2 | 42 | 22 | - | - | 22 | -22 | -50% | -15553,1 |
| 405 | Финансовый отдел | 16 | - | - | 16 | 10 | - | - | 10 | -6 | -38% | -4241,7 |
| 610 | РСУ | 158 | - | 127 | 31 | 120 | - | 97 | 23 | -38 | -24 | -18224,6 |
| 353 | Цех благоустройства | 136 | - | 130 | 6 | - | - | - | - | - | - | - |
| 540 | Цех тран.-склад. раб. | 150 | - | 136 | 14 | - | - | - | - | - | - | - |
| 663 | Цех тр. скл. раб и х/о | - | - | - | - | 140 | - | 129 | 11 | -146 | -51% | -63760,8 |
| 700 | ОТК | 322 | - | 267 | 55 | 211 | - | 187 | 24 | -111 | -34% | -55433,0 |
| 605 | Отдел безопасности | - | - | - | - | 99 | - | 77 | 22 | -72 | -42,1% | -35061,4 |
| 805 | Отдел экон. безоп. | 168 | - | 131 | 37 | - | - | - | - | - | - | - |
| 888 | Руководство | 11 | - | - | 11 | 8 | - | - | 8 | -3 | -27% | -2834,7 |
| 910 | ПДО | 36 | - | 14 | 22 | 13 | - | 5 | 8 | -23 | -64% | -12411,2 |
| 920 | Заготов. пр-во | 416 | 277 | 90 | 49 | 342 | 282 | 37 | 23 | -74 | -18% | -38244,8 |
| 930 | Про-во сборки узлов | 866 | 674 | 132 | 60 | - | - | - | - | - | - | - |
| 940 | Сборочно-регул. произ-во | 345 | 236 | 77 | 32 | - | - | - | - | - | - | - |
| 960 | Телевиз-нное про-во | - | - | - | - | 1304 | 1162 | 93 | 49 | +93 | +7,7% | +36884,1 |
| 987 | Цех мех. и автомат. | 182 | - | 144 | 38 | 87 | - | 68 | 19 | -95 | -52% | -45273,6 |
| 988 | Рем. механ. цех | 217 | - | 195 | 22 | 104 | - | 93 | 11 | -113 | -52% | -50511,0 |
| 993 | Цех пластмасс | 232 | 151 | 58 | 23 | 297 | 237 | 42 | 18 | +65 | +28% | +30033,0 |
| 996 | Транспорт. управление | 204 | - | 183 | 21 | 165 | - | 147 | 18 | -39 | -19% | +17208,6 |
| ИТОГО: | | 5446 | 1397 | 2597 | 1452 | 4348 | 1953 | 1539 | 856 |  |  | 567658,0 |

Примечание:

средняя заработная плата по категориям работающих по состоянию на 01.01.2006 года:

- основные рабочие – 468 271 руб.;

- вспомогательные рабочие – 418 965 руб.;

- служащие – 706 962 руб. в том числе руководители – 944 922 руб., специалисты – 588 825 руб..

Внедрение мероприятий по совершенствованию управления привело к увеличению объема производства, в результате чего произошло относительное уменьшение (в расчете на 1 руб.) условно-постоянных расходов. За счет внедрения новых технологий, компьютеризации конструкторских работ численность службы главного конструктора уменьшилась на 38%, а число разработок новых изделий увеличилось на 28,1%. Выполняя намеченные цели реконструкции производства, монтажно-строительный цех увеличил свой состав на 17%, для увеличения объемов производства увеличена численность основных рабочих на 39,7%, в результате повышения технологического уровня производства удалось оптимизировать численность вспомогательных рабочих на 68,7%, а служащих на 69,6%.

Вследствие уменьшения численности аппарата управления и изменения структуры экономия на содержание аппарата управления составила 567 658,0 тыс. рублей, что позволило снизить себестоимость продукции.

Рассчитаем коэффициент эффективности организационной структуры:

,



где ЭС – коэффициент эффективности организационной структуры;

РК – конечный результат , полученный от функционирования организационной структуры (объем производства товаров народного потребления (ТНП));

Ч – численность организационной структуры.

На 01.01.2005г. - (млн. руб./чел.)



На 01.01.2006г. - (млн. руб./чел.)



**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе выполнения курсовой работы был проведен анализ РУПП «Витязь», в котором определены миссия, цели и стратегические направления деятельности предприятия. Выявлены недостатки в формировании организационной структуры, проведена реструктуризация как производственных, так и вспомогательных служб, в результате удалось повысить ритмичность производства, улучшить использования всех видов ресурсов, сократить время оборачиваемости оборотных средств, снизить уровень производственных запасов материалов, улучшить использование реального фонда времени рабочих и оборудования.

Проведенные мероприятия позволили снизить себестоимость выпускаемой продукции, снизить затраты на производство, увеличить производство товаров народного потребления на одного работающего на 31,2% или на 4,8 млн. рублей на человека в год, экономия на содержание аппарата управления составила 6 811896,0 тыс. руб. в год.

Сформированная организационная структура предприятия не идеальна, в настоящее время существует множество новых форм формирования организационных структур, однако учитывая производственную специфику предприятия, постоянное наращивание объемов производства, разработка и внедрение новой техники, переоснащение производства новым современным оборудованием, изменение организационной структуры должно проходить поэтапно.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

* + - 1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: Институт международного права и экономики им. А.С.Грибоедова, 1999. - 480с.
      2. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 2002. - 528с.
      3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. Мн.: БГЭУ, 2000.- 284с.
      4. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. Пособие. – М.: Дека, 1997.-304с.
      5. Менеджмент: Метод. Пособие по выполнению курсовой работы для студентов экон. Спец. БГУИР всех форм обучения /под ред. А.К. Федени/ - Мн.: БГУИР, 2003. – 42с.
      6. Менеджмент: Учеб. Пособие для вузов / Под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных. СПб.: Изд. Дом «Бизнес-пресса», 2001. - 4332с.
      7. Теория системного менеджмента: Учебник / Под общ. Ред. В.Г. Янчевского, Р.С. Седегова, В.Н. Кривцова. Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь. 2001.- 391с.
      8. Управление организацией. Учебник под редакцией проф. А.Г. Поршнева, проф. З.П. Румянцевой, проф. Н.А. Саломатина. М. «Инфра - М». 1999.
      9. Феденя А.К. Основы менеджмента: Учеб. Пособие / А.К.Феденя. – Мн.: Бестпринт, 2003.- 324с.