БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

Кафедра менеджмента

**РЕФЕРАТ**

**на тему:**

**«Характеристика и анализ сильных и слабых сторон организационной структуры УП «ПСЗ ОПТРОН»»**

Минск, 2008

# История создания и развития предприятия

Приборостроительный завод «Оптрон» создан по решению Президиума Совета Министров СССР (протокол № 14 от 08.04.77г.) как Опытно-производственное предприятие по изготовлению уникальных физических приборов и оборудования Академии Наук СССР. Завод был заложен в декабре 1982 года и выдал первую продукцию уже в августе 1984 года. С 1984 года заводом был налажен выпуск научно-технической продукции. С октября 1987 года завод вышел на проектную мощность производства.

Опытно-производственное предприятие специализировалось на изготовлении опытных образцов и малых серий современных уникальных физических приборов и лабораторного оборудования, разрабатываемых организациями АН СССР и академическими организациями союзных республик для научных исследований. Производственная программа предприятия включала в себя выпуск спектральных приборов, рефрактометрических приборов, оптических квантовых генераторов (лазеров), проекционных приборов, специальных микроскопов, приёмников излучений, деталей для оптических квантовых генераторов, элементов волоконной оптики, оптических деталей и узлов, требующих специального технологического оборудования и технологий, и прочие работы. Общая трудоёмкость годового выпуска продукции составляла 2890455 чел/час, в том числе не менее 70% станочные механизированные работы. Общее количество технологического оборудования на предприятии равнялось 2763 единицам, количество работников предприятия приближалось к 3 тысячам.

После распада СССР Опытно-производственное предприятие было передано в ведение Управления по Науке СМ РБ и преобразовано в Приборостроительный завод «Оптрон», а затем вошло в государственный научно-производственный концерн межотраслевого машино- и приборостроения «Белмашприбор». Видоизменилась и структура предприятия. Ряд цехов и участков завода выделились в самостоятельные предприятия (КТГП «Нуклон», УДП ФМ «Оптрон», УДГП «Оптрон-М»), либо предприятия со статусом структурных единиц (ОСП «Оптронснабкомплект», ОСП «Оптронточмаш», предприятие «Оптиком»). Целью такого выделения была возможность дать указанным предприятиям хозяйственную самостоятельность, инициировать активность их руководителей и позволить свободно работать со сторонними заказчиками.

В соответствии с декретом Президента Республики Беларусь от 5 марта 2002 года №7 “О совершенствовании государственного управления в сфере науки” концерн «Белмашприбор», в который входит РУП «Приборостроительный завод Оптрон», включен в состав Национальной академии наук Республики Беларусь. В 2006 году концерн «Белмашприбор» был переименован в ГНПО «Центр».

В связи с изменением экономической ситуации и падением спроса на приборы для научных исследований, приоритетными направлениями в производственной деятельности завода стали те, которые могли бы в нынешней ситуации обеспечить сохранение экономического и производственного потенциала предприятия. Большую часть в общем объёме производства занимают сторонние заказы на изготовление механических деталей и узлов. Однако предприятие пытается сохранить своё первоначальное предназначение, выполняя разработки и изготовление наукоёмких приборов и оборудования.

По-прежнему, завод осуществляет выполнение заказов академических институтов АН РБ по изготовлению оборудования и комплексов для проведения научно-исследовательских работ.

Наличие на испытательной станции завода высокоточного оборудования, климатических камер, транспортного стендового оборудования позволяет УП «ПСЗ ОПТРОН» осуществлять полный замкнутый цикл от разработки до выпуска любой сложной продукции, будь то точная механика или оптико-электронная продукция.

# Характеристика предприятия и выпускаемой им продукции

Предприятие имеет статус юридического лица, является коммерческой организацией, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, расчетный, валютный и другие счета в учреждениях банков, гербовую и иные печати и штампы, фирменные бланки, товарный знак и другие реквизиты. Предприятие несет ответственность по своим обязательствам в пределах имущества, находящегося на самостоятельном балансе предприятия.

Действующий Устав завода утвержден приказом НПК "Белмашприбор" от 17 сентября 1999г. №72 с последующей его регистрацией.

Юридический и почтовый адрес: 220141 РУП «ПСЗ Оптрон» - город Минск, ул. Ф. Скорины, 52.

Контактный телефон: (017) 267-02-05;

(017) 263-92-58.

Факс:285-93-73

Е\_mail: Optron@telecom.by

Сайт в интернете: http://www.optron.by/.

Уставный фонд предприятия на 1 января 2004 года составляет 64 млн. 305тыс. рублей. Уставный фонд сформирован путем внесения основных фондов и оборотных средств.

Предприятие включает в себя два дочерних предприятия с правом юридического лица (КТ РУП «Нуклон», ПР ДУП «Оптрон М»), два обособленных структурных подразделения без права юридического лица с расчетным счетом (ОСП «Лабора», ОСП «Оптиком»), а так же 17 подразделений завода. Кроме этого, предприятие имеет общежитие на 530 койко–мест.

Численность работающих на РУП «Приборостроительный завод «Оптрон» с обособленными структурными подразделениями по состоянию на 1 января 2007 года составила 295 человек, среди них:

* ключевой управленческий аппарат – 6 человек;
* управленческий аппарат среднего звена – 14 человека;
* специалистов – 51 человека;
* основных рабочих – 218 человек;
* служащих – 6 человек.

Завод расположен на территории в 7,7 га с площадью помещений 57,043 тысяч кв.м. В ведении предприятия находится:

1. Производственно-бытовой корпус (I-3) – 7 622 кв.м.
2. Производственные корпуса (II-2) – 13 268 кв.м; II-1 – 26 058 кв.м.
3. Корпус РСУ – 580 кв.м.
4. Производственно – вспомогательный блок (III-1 , III-4 , III-10 , III-13) – 2810 кв.м.
5. Блок общего назначения (I-1,2) – 6 287 кв.м.
6. Складской блок (III-2) , проходная (III-7) – 418 кв.м.

Станочный парк насчитывает 415 единиц с износом 83 % .

Транспортный участок имеет 14 единиц автотранспортных средств. Из них: легковых автомобилей – 1 единица, 12 единиц – грузовых и специальных транспортных средств, 1- автобус. Контрольно-измерительное оборудование насчитывает 3000 единиц со средним износом 99,7%.

Здания, производственные и офисные помещения находятся в удовлетворительном состоянии. Износ зданий составляет 21,3%, складских помещений - 49%.

УП «ПСЗ ОПТРОН» обладает производственными мощностями, позволяющими с учетом поставки комплектующих по кооперации осуществлять замкнутый цикл выпуска от обработки материалов до получения годной продукции, с проведением полного испытательного цикла по качеству и наработке на отказ. Основными энергоёмкими производствами являются: участок гальваники, участок покраски, участок термообработки, участок сварки и резки металла, механические цеха, заготовительно-штамповочный участок, участок вакуумного напыления.

Поставка сырья и комплектующих осуществляется, в основном, белорусскими поставщиками и производителями.

Продукция предприятия:

1. Приборы для научных исследований и медицины:

атомно-абсорбционные спектрофотометры с пламенным и электротермическим атомизатором;

спектрофотометры для проведения массовых бактериологических и иммунологических исследований;

оборудование для лабораторных анализов и медицины;

лазерные и спектральные приборы для научных исследований;

монохроматоры;

комплект механических узлов для макетирования оптических систем.

2. Оптические изделия:

лазерные оптические элементы;

уникальные оптические технологии (зеркала, фильтры, призмы);

спектральная оптика;

многослойные вакуумные покрытия.

3. Медицинская техника:

оборудование для лабораторных массовых анализов в иммунологии и медицине.

4. Малогабаритное оборудование для деревообработки:

ленточнопильные станки;

пилозаточные станки;

приспособления для заточки ленточных пил.

5. Расфасовочно-упаковочное оборудование:

линии разлива молока, сметаны, майонеза и т.д. в полиэтиленовые пакеты (ЛДУ);

фасовочное оборудование для овощей и фруктов.

6. Оборудование для птицеводства:

дозаторы пищевых и лекарственных добавок;

конвейеры сбора яиц.

7. Заказы сторонних организаций:

высокоточная механическая металлообработка;

инструментальное производство (метчики, концевые и пальцевые фрезы и др.);

лакокрасочные и гальванические покрытия;

лазерная кройка металла.

В существующей рыночной ситуации завод выпускает порядка 60 % продукции по сторонним заказам. На сегодняшний день это механические детали и узлы.

В связи с участившимися неплатежами за произведённую и поставленную продукцию финансовая политика завода направлена на выполнение заказов и поставку продукции по предоплате. Выполнение заказов по изготовлению механических деталей и узлов осуществляется с 50% авансовой предоплатой. Поставка готовой продукции осуществляется после 100% авансовой предоплаты. Взаиморасчёты с иностранными компаниями осуществляются в течение 30-60 дней после поставки продукции в адрес заказчика, что обусловлено требованиями со стороны иностранных партнёров.

Маркетинг продукции осуществляется посредством размещения рекламы на продукцию и услуги в каталогах и рекламных изданиях, участия в выставках, семинарах. Делается почтовая рассылка рекламных материалов и информационных писем потенциальным потребителям продукции и услуг УП «ПСЗ ОПТРОН». Устанавливаются партнёрские связи через посредничество Торгово-Промышленной Палаты РБ с регионами стран СНГ и с фирмами «дальнего» зарубежья.

На предприятии существует тенденция к наращиванию темпов роста производства за счёт привлечения новых сторонних заказов, введения в строй новых производственных мощностей, создания новых рабочих мест в основном производстве.

Долгосрочные цели развития:

- реконструкция и модернизация производственных мощностей;

- организация новых производств, включая также традиционные, ориентированные на наукоёмкую и высоколиквидную продукцию;

- установление контактов с ведущими зарубежными производителями; организация совместного предприятия.

В рамках концерна «Белмашприбор» и развития отрасли приборостроения предприятие участвует в разработке Государственных научно-технических программ и создания нового уровня конкурентоспособной техники.

# 

# Организационная структура управления предприятием

Общая схема организационной структуры управления РУП «Приборостроительный завод Оптрон» представлена в Приложении 1. Она является линейно-функциональной. Линейные звенья управления командуют, функциональные звенья консультируют в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Каждый работник предприятия подчиняется только одному руководителю, в этом проявляется линейность организационной структуры.

Руководители функциональных подразделений (отделы, которые подчиняются заместителю директора по общим вопросам, отдел главного бухгалтера, главного экономиста) осуществляют влияние на производственные подразделения формально. Они устанавливают стандарты деятельности каждого структурного подразделения предприятия: разработка рабочих и должностных инструкций, положений о работе отделов, расписания внутреннего трудового распорядка, норм расходов вспомогательных и основных материалов, стандартов качества продукции и т.д. Функциональные службы осуществляют техническую подготовку производства; подготавливают варианты решений вопросов, связанных с руководством процессом производства.

Организационная структура учитывает производственный процесс, наличие разнообразных функциональных подразделений позволяет решать специализированные вопросы.

Возглавляет предприятие генеральный директор, назначаемый на должность вышестоящим органом. Генеральный директор осуществляет общее руководство предприятием, несет полную ответственность за его деятельность, организует взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и участков, обеспечивает выполнение всех принимаемых предприятием обязательств, включая обязательства перед бюджетами разных уровней и внебюджетными фондами, осуществляет контроль за соблюдением законности в деятельности всех служб, защищает имущественные интересы предприятия в суде, арбитраже, органах государственной власти. Он издает приказы, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, отменяет приказы нижестоящих руководителей производства или дает обязательные для исполнения распоряжения об их изменении.

На предприятии генеральному директору непосредственно подчинены: главный инженер, начальник производства, заместитель генерального директора по общим вопросам, главный экономист, главный бухгалтер, заместитель генерального директора по идеологической и социальной работе, отдельная команда охраны, отдел правовой и организационной работы..

Первым заместителем директора является главный инженер. Основной функцией главного инженера является руководство всей технической стороной деятельности предприятия: технической подготовкой производства, научно-исследовательскими, проектными и экспериментальными работами, внедрение передовой техники и технологии, организации разработки, освоения в производстве новых видов изделий; безопасные условия труда, обеспечением производства технологическим оснащением и ремонтным обслуживанием, разрабатывает планы развития предприятия, реконструкции и модернизации, осуществляет контроль за соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, координирует работу по вопросам патентно-изобретательной деятельности, стандартизации и унификации, аттестации и рационализации рабочих мест, метрологического обеспечения.

Главному инженеру подчинены заместитель главного инженера, отдел подготовки и сопровождения производства, отдел технического контроля, метрологии, стандартизации и унификации, энергомеханический отдел, отдел охраны труда и пожарной безопасности, бюро оборудования и реконструкции.

Начальник производства осуществляет руководство работой по оперативному регулированию хода производства, обеспечению ритмичного выпуска продукции в соответствии с заданиями государственного плана и договорами поставок, контролирует выполнение планов и обеспечение цехов, регулирует взаимоотношение цехов и служб завода, , обеспечивает ежедневный оперативный учет хода производства, выполнения суточных заданий выпуска готовой продукции по количеству и номенклатуре изделий, контроль за состоянием и комплектностью незавершенного производства, осуществляет контроль за обеспечением производства технической документацией, оборудованием, инструментом, материалами, комплектующими изделиями, транспортом, а также за осуществлением подготовки производства новых видов изделий, осуществляет руководство разработкой производственных планов и календарных графиков выпуска продукции по предприятию и его подразделениям, их корректировкой в течение планируемого периода, разработкой и внедрением календарно-плановых нормативов для оперативного планирования производства.

Начальник производства руководит следующими отделами: производственно-диспетчерский отдел, заготовительный участок, механический цех, сборочный цех.

Заместитель генерального директора по общим вопросам руководит материально-техническим снабжением, определением рынков сбыта продукции, хозяйственным обеспечением, общезаводским транспортом.

Заместителю генерального директора по общим вопросам подчинены следующие отделы: отдел МТС и комплектации, транспортный участок, отдел маркетинга и сбыта, склад готовой продукции.

Главный экономист руководит планово-экономическим отделом, главный бухгалтер – отделом бухгалтерского учета и отчетности. Главный экономист выполняет функции координации и совершенствования работы экономических служб, руководит технико-экономическим планированием, анализирует ход выполнения производственной программы. Бухгалтерия ведет документальный учет производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Заместитель генерального директора по идеологической и социальной работе отвечает за набор кадров рабочих и служащих, их учебу и подготовку, обеспечивает координацию и руководство работой подразделений жилищно-коммунальных, медицинских, культурных и спортивно-оздоровительных подразделений. В ведении заместителя генерального директора по идеологической и социальной работе находятся следующие подразделения: бюро кадров, Штаб гражданской обороны, общежитие, административно-хозяйственный отдел, здравпункт, столовая.

Организационно-штатная структура предприятия включает 23 подразделение и рассчитана на численность 295 человек.

Достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Сильные и слабые стороны организационной структуры

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1 | 2 |
| Функциональные подразделения помогают решать возникающие в ходе деятельности проблемы высшему руководству | Каждый отдел в определенной мере заинтересован в достижении своих целей, а не общей цели всего предприятия |
| Учитывает особенности производственного процесса | На практике не всегда наблюдаются взаимосвязи и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными и функциональными подразделениями, а также между функциональными подразделениями |
| Каждый работник подчинен только одному руководителю (соблюдается принцип единоначалия) | Дублирование функций некоторыми функциональными подразделениями, невыполнение заявленных функций |

Права и обязанности в управлении предприятием распределены четко, и зафиксированы в должностных инструкциях и других документах, регулирующих данную сферу. Практики уменьшения управленческих издержек на предприятии нет. Жесткая иерархия позволяет организовать эффективное взаимодействие различных структурных подразделений по достижению целей развития предприятия.

**ЛИТЕРАТУРА**

* + 1. Управление персоналом: журнал – М. : 2008, №1, №2, №3, №4, №5, №6.
    2. Управление человеческими ресурсами: журнал – М. : 2007, №1, №2, №3.
    3. Устав УП «ПСЗ ОПТРОН».
    4. Экономика и организация труда : учебник для студентов высших учебных заведений / С. Н. Лебедева [и др.] ; под ред. Л. В. Мисникова. – Минск: ООО «Мисанта», 2005.