**Содержание**

|  |
| --- |
| Введение…………………………………………………...………………...……3 |
| Глава 1. Запасы в экономической системе предприятия ...51.1. Понятие, сущность и виды материальных запасов……………………51.2. Необходимость существования запасов на предприятии…………......9 1.3. Зарубежный опыт управления запасами……………………………...12 |
|  |
|  |
|  |
| Глава 2. ОЦЕНКА реализации функции организации в экономическом механизме управления преприятием..........17 |
| 2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика предприятия………………………………………………………………………...17 |
| 2.2 Характеристика персонала предприятия………………………………26 |
| 2.3 Системы контроля за состоянием запасов…...………………………...34 |
| Глава 3. направления совершенствования функции организации в экономическом механизме управления…..43 |

Заключение ……………………………………………………………..57

Список использованных источников………………………..60

Приложения ……………………………………………………………..63

**ВВЕДЕНИЕ**

Состояние и эффективность использования производственных запасов, как самой значительной части оборотного капитала - является одним из основных условий успешной деятельности предприятия. Развитие рыночных отношений определяет новые условия их организации. Инфляция, неплатежи и другие кризисные явления вынуждают предприятия изменять свою политику по отношению к производственным запасам, искать новые источники пополнения, изучать проблему эффективности их использования. Поэтому для предприятия все возможные способы рационального расходования средств, одним из которых является определение оптимальной величины производственных запасов, приобретают все большую значимость.

Основной проблемой в системе управления предприятием является неэффективная (часто вообще отсутствующая) система управленческого учета, которая, давая запоздалую, искаженную или слишком обобщенную информацию, может легко подорвать усилия компаний с превосходными разработками, производством и маркетингом. Следствием этой проблемы является не использование по причине отсутствия системы управленческого учета современных методов управления производственными запасами.

**Актуальность данной темы курсовой работы** обусловлена тем, что в условиях рыночной экономики предприятие нуждается в решении задач управления на качественно новом уровне. Необходимость оперативного реагирования на конъюнктуру рынка и быстро меняющуюся экономическую ситуацию требует перестройки внутренней микроэкономики предприятия, постановки управленческого учета, оптимизации процессов управления.

**Цель курсовой работы** –необходимо создать систему современного управленческого учета, которая подготавливала бы информационную базу для основных элементов управления затратами и себестоимостью продукции промышленного предприятия, которыми являются прогнозирование и планирование, нормирование затрат, организация их учета и калькулирование себестоимости продукции, анализ, контроль и регулирование деятельности по ходу ее осуществления, так же изучить теоретические и практические аспекты функции организации в экономическом механизме современного предприятия.

**Объект исследования** - РУП «Оршанский инструментальный завод», г. Орша.

**Предмет исследования** – управление производственными запасами организации в экономическом механизме управления.

**Задачи курсовой работы**:

1 Изучить понятие экономического механизма управления предприятием.

2 Выявить принципы и методы осуществления функции организации.

3 Проанализировать хозяйственную деятельность предприятия, выявить недостатки в работе службы управления, дать практические рекомендации по ее совершенствованию.

**Методы исследования**:

* анализ научной литературы по теме исследования;
* обобщение полученных сведений и применение их на практике в анализе деятельности предприятия;
* проектирование и экономическое обоснование эффективности проектных мероприятий.

Данная тема имеет свое теоретическое и практическое значение.

В качестве теоретического значения мы можем выдвинуть положение о том, что эффективные методы управления на предприятии позволяют достичь довольно серьезных результатов, так как они основаны на использовании моральных и материальных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Именно такой подход к выполнению порученного задания является наиболее эффективным с точки зрения развития производства.

## **ГЛАВА 1. Запасы в экономической системе предприятия**

## **1.1. Понятие, сущность и виды материальных запасов**

Материально-производственные запасы являются составной часть оборотных активов организации.

Наиболее общую формулировку понятия запасы дает своей книге «Логистика» Гаджинский А. М.: − «Материальные запасы – это находящиеся на разных стадиях производства и обращения продукция производственно-технического назначения, изделия народного потребления и другие товары, ожидающие вступления в процесс производственного или личного потребления» [3, с.184].

Материально-производственные запасы в самом общем виде классифицируются по трем видам [15, с. 109]:

1. Производственные запасы;
2. Незавершенное производство;
3. Готовая продукция.

К первой группе относятся запасы сырья и материалов, покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий, конструкций и деталей, топливо, тару и тарные материалы, отходы, запасные части, прочие материалы.

Для каждого производственного процесса (или стадии производственного процесса) могут быть выделены следующие виды исходных материалов [16, с. 588]:

а) Сырье, образующее в результате переработки значительную часть (по количеству или стоимости) конечного продукта. К сырью, как правило, относятся первичные материалы, не прошедшие переработки вообще или прошедшие ее в незначительной степени. Примерами могут служить продукты растениеводства, животноводства или рыболовства; продукты добычи и обогащения руды в горнодобывающей и металлургической промышленности, а также материалы, получаемые в результате специфических технологических процессов химической и физической обработки. Исходные продукты более высокой степени переработки, например, предварительно смонтированные детали, составляющие значительную по количеству часть конечного продукта, такого, как электромотор, относятся к категории полуфабрикатов. Процедура закупки таких продуктов на стороне аналогична закупке остальных видов сырья.

б) Вспомогательные материалы, занимающие незначительную (по количеству или стоимости) часть в составе конечного продукта. Тем не менее, такие материалы могут иметь важное функциональное значение. Примерами вспомогательных материалов являются швейные нитки при пошиве одежды, монтажные болты, проволока. Необходимо также учитывать то обстоятельство, что отнесение продукта к той или иной категории материалов зависит от особенностей производственного процесса. Так, те же нитки в текстильной промышленности служат сырьем для изготовления ткани. Из проволоки определенного вида могут изготавливаться скрепки, и она в данном случае будет являться сырьем.

в) Производственные материалы, не входящие в отличие от сырья и материалов в состав конечного продукта, но необходимые для нормального хода производственного процесса. Они обеспечивают ввод в действие и эксплуатацию оборудования. К таким средствам относятся смазочные материалы, охлаждающая жидкость для сверлильного оборудования, чистящие и моющие средства. К числу производственных материалов принадлежит также энергия, в силу высокой стоимости и значительной потребности в ней учитываемая, как правило, отдельно от остальных видов производственных материалов.

г) К числу комплектующих относятся продукты, не требующие обработки вообще или требующие ее в незначительной степени. К числу производящихся с ними операций могут относиться пересортировка, изменение размера партии, маркировка и т. п.

Сырье, полуфабрикаты, вспомогательные материалы относятся к общей категории сырье и материалы (так как подвергаются обработке или переработке в процессе изготовления конечной продукции).

На пути превращения сырья в конечное изделие и последующего движения этого изделия до конечного потребителя создается два основных вида запасов (см. рис.1).

Материальные

запасы

Производственные

запасы

Товарные запасы

Запасы текущие

Запасы страховые

Запасы сезонные

#### Рис. 1. Основные виды материальных запасов

#### Источник:[3, с. 187]

##### Охарактеризуем каждый из названных запасов.

Производственные запасы – запасы, находящиеся на предприятиях всех отраслей сферы материального производства, предназначенные для производственного потребления. Цель создания производственных запасов – обеспечить бесперебойность производственного процесса

Товарные запасы – запасы готовой продукции у предприятий-изготовителей, а также запасы на пути следования товара от поставщика к потребителю, то есть на предприятиях оптовой, мелкооптовой и розничной торговли, в заготовительных организациях и запасы в пути [9, с. 187].

Товарные запасы подразделяются, в свою очередь, на запасы средств производства и предметов потребления.

В условиях производства продукции на основе заказа на текущий период времени (месяц, квартал) управление производственными запасами приобретает особую важность, вследствие чего сосредоточимся в данной работе на изучении проблем управления именно производственными запасами.

Производственные и товарные запасы подразделяются на текущие, страховые и сезонные [3, с. 188].

Текущие запасы – основная часть производственных и товарных запасов. Они обеспечивают непрерывность производственного и торгового процесса между очередными поставками.

Страховые запасы – предназначены для непрерывного обеспечения материалами или товарами производственного или торгового процесса в случае различных непредвиденных обстоятельств, например, таких как:

* отклонения в периодичности и величине партий поставок от предусмотренных договором;
* возможных задержек материалов или товаров в пути при доставке от поставщиков;
* непредвиденного возрастания спроса.

Сезонные запасы – образуются при сезонном характере производства, потребления или транспортировки. Примером сезонного характера производства может служить производство сельскохозяйственной продукции..

Таким образом, можно заключить, что в настоящее время в экономической литературе категория запасов описана достаточно полно и подробно. Однако необходимо выяснить насколько необходимы запасы для предприятия, а также определить виды затрат, которые оно несет в связи с содержанием запасов

**1.2. Необходимость существования запасов на предприятии**

Объективная необходимость образования запасов связана с характером процессов производства и воспроизводства. Основной причиной образования запасов является несовпадение в пространстве и во времени производства и потребления материальных ресурсов [15, с. 109].

Необходимость образования запасов особенно важна в связи с непрерывным углублением разделения труда. Повышение производительности труда происходит вследствие расширения и углубления процессов специализации и кооперирования, в результате которых в процессе изготовления конечного продукта участвует все большее число предприятий. Необходимость перемещения между ними средств производства приводит к образованию все большего количества запасов, как по величине, так и по номенклатуре.

Образование запасов связано также с необходимостью обеспечения непрерывности процесса производства на всех его стадиях. В процессе выполнения договоров поставки продукции и при ее транспортировке могут происходить отклонения от запланированных сроков и размеров партий поставки. В тоже время питание производства должно осуществляться регулярно. Поэтому от наличия и состояния запасов в первую очередь зависит ритмичная работа предприятия.

Наличие запасов позволяет бесперебойно обеспечивать выполнение установленной производственной программы. Отсутствие на предприятии материалов вследствие исчерпания запасов нарушает ритм работы производственного процесса, приводит к простоям оборудования или даже к необходимости перестройки технологического процесса.

Одной из причин создания запасов является также возможность колебания спроса (непредсказуемое увеличение интенсивности выходного потока). Спрос на какую-либо группу товаров можно предсказать с большой долей вероятности. Однако прогнозировать спрос на конкретный товар гораздо сложнее. Поэтому, если не иметь достаточного запаса этого товара, либо исходных материалов для его изготовления в случае работы предприятия «на заказ», не исключена ситуация, когда платежеспособный спрос не будет удовлетворен, то есть клиент уйдет с деньгами и без покупки [3, с.185].

Скидки за покупку крупной партии товаров также могут стать причиной создания запасов.

В современных условиях хозяйствования одной из основных проблем финансово-хозяйственной деятельности предприятий является проблема роста цен. Значительное удорожание материальных ресурсов, необходимых для производственного процесса неблагоприятно сказывается на функционировании предприятия, ведет к перебоям в снабжении вплоть до остановки производственного процесса. Таким образом, вложение свободных средств в производственные запасы является одним из возможных способов избежать падения покупательной способности денег [8, с. 45].

С другой стороны, предприятие, сумевшее предвидеть инфляционные процессы в экономике, создает запас с целью получения прибыли за счет повышения рыночной цены. В данном случае речь идет о спекулятивном характере создания запасов [3, с. 186].

Процесс оформления каждого нового заказа на поставку материалов и комплектующих сопровождается рядом издержек административного характера (поиск поставщика, проведение переговоров с ним, командировки, междугородние переговоры и т.п.). Снизить эти затраты можно сократив количество заказов, что равносильно увеличению объема заказываемой партии и, соответственно, повышению размера запаса [10, с. 134].

Сезонные колебания производства некоторых видов товаров приводят к тому, что предприятие создает запасы данной продукции, дабы избежать проблем в снабжении в неблагоприятные периоды. В основном это касается продукции сельского хозяйства.

Кроме того, накопление запасов часто является вынужденной мерой снижения риска недопоставки (недоставки) сырья и материалов, необходимых для производственного процесса предприятия. Следует отметить, что в этой связи предприятие, ориентирующееся на одного основного поставщика, находится в более уязвимом положении, чем предприятие, строящее свою деятельность на договорах с несколькими поставщиками [15, с. 111].

Однако политика накопления материальных запасов ведет к значительному оттоку денежных средств предприятия из оборота. Зависимость эффективности производства от уровня и структуры запасов заключается в том, предприятие несет определенные затраты на обеспечение сохранности запасов.

В современных работах по экономике предприятия и логистике выделяют следующие основные виды затрат, связанные с созданием и содержанием запасов [2, с. 158]:

* коммерческие затраты – проценты за кредит; страхование; налоги на капитал, вложенный в запасы;
* затраты на хранение – содержание складов (амортизация, отопление, освещение, заработная плата персоналу и т.д.); операции по перемещению запасов;
* затраты, связанные с риском потерь вследствие: устаревания, порчи, продажи по сниженным ценам, замедления темпов потребления данного вида материальных ресурсов;
* потери, связанные с упущенной выгодой от использования вложенных в производственные запасы средств в другие альтернативные направления: увеличения производственной мощности; снижение себестоимости продукции; капиталовложения в другие предприятия.

При этом долговременное содержание запасов, порой даже чрезмерной их величины приводит к образованию на российских предприятиях так называемых «неликвидов» − запасов, которые не могут быть использованы ни на самом предприятии, ни реализованы сторонним потребителям [12, с. 88].

Таким образом, при многих положительных моментах создания запасов предприятие несет значительные расходы по их формированию и содержанию.

**1.3. Зарубежный опыт управления запасами**

Логистические технологии в области управления запасами, применяемые западными производителями направлены в основном на минимизацию материальных запасов. Примерами таких систем являются следующие методы [15, с. 115]:

МРП (Materials Requirements Planing) – планирование потребности в материалах – система планирования производственных ресурсов.

«Канбан» – метод, обеспечивающий оперативное регулирование количества произведенной продукции на каждой стадии поточного производства.

«Точно вовремя» (Just-in-time) –общий организационный подход, с помощью которого, в результате учитывающего детали спроса, точного управления, значительно сокращаются запасы и тем самым длительность производственного цикла.

ОПТ – (Optimized Production Technologies) – оптимизированные производственные технологии.

ДРП (Distribution Requirements Planing) – система управления и планирования распределения продукции.

Рассмотрим логистический метод «Канбан» и организационный подход «точно вовремя».

Концепция управления производством на основе принципа канбан применяется в течение довольно длительного времени.

Ее принципы были разработаны в Японии в 50-е годы на автомобильных заводах фирмы «Тойота». С начала 80-х годов эта концепция нашла свое применение в Германии. Она характеризуется следующими чертами [16, с. 607].

1. Производственный процесс подразделяется на ряд подсистем типа «поставка – получение». В рамках каждой из таких подсистем происходит перемещение материалов.
2. На основе каждой определенной подсистемы «поставка – получение» образуется самостоятельный участок (самоуправляющийся участок). Процесс регулирования потока материалов, осуществлявшийся ранее централизованно, заменяется на децентрализованное управление по местам непосредственного движения материалов. Документооборот реорганизуется так, чтобы он происходил на том же уровне, что и движение материалов. Тем самым отпадает необходимость в централизованной обработке данных.
3. Управление транспортировкой товаров осуществляется из пункта назначения. Данный принцип заменяет ранее применявшиеся системы управления из пункта отправления или централизованного управления транспортными потоками. Каждый участок, получающий материалы в ходе производства, должен при возникновении потребности в них обращаться на участок, осуществляющий доставку данного вида материалов.
4. При этом для транспортировки используются стандартизированные контейнеры, на каждом из которых имеется специальная карточка, или канбан (яп. «канбан» − карточка, табличка). При выгрузке содержимого контейнера в пункте назначения его карточка остается в этом пункте и служит для дальнейшей передачи информации об использовании данного вида материала. Использованные карточки собираются в пункте расхода материалов; затем поставляющий данный вид материалов участок осуществляет текущий контроль за их использованием. Каждая отдельная карточка или их совокупность отражают плановое задание производства или снабжения для конкретного участка.

После выгрузки содержимого какого-либо контейнера он снабжается в пункте выгрузки специальной транспортной карточкой взамен изъятой производственной карточки. Транспортная карточка закладывается в пункте выгрузки для тех же целей, что и производственная карточка − в пункте отправления. Карточки содержат полное описание материала, необходимого для повторного заказа или производства. Таким образом, на производственных участках, наряду с децентрализованным регулированием потока материалов, осуществляется и децентрализованный процесс сбора информации.

1. Регулирование общего количества материалов в обороте, включая полуфабрикаты, осуществляется косвенным образом путем установления верхней границы количества материалов, так как для каждого участка выдается заранее определенное количество карточек на каждый вид материалов.

При анализе системы канбан видно, что она может применяться только в определенных случаях, и не всегда ее использование является целесообразным. Одним из наиболее значимых последствий применения системы канбан является тот факт, что при этом невозможно осуществлять средне- и долгосрочное планирование точных объемов потребности в материалах. Переход на систему канбан целесообразен только в тех случаях, когда вопросы оптимизации по экономии издержек на переналадку производства не играют большой роли.

Сторонники системы канбан особо подчеркивают возможность сокращения запасов на складах сырья и материалов на промежуточном хранении и на складах готовой продукции путем поставки материалов непосредственно по мере необходимости использования их в производстве.

Этот общий принцип − применительно к области снабжения трактуемый как доставка материалов с немедленным запуском их в производство − может быть реализован и помимо системы канбан.

Применяемая в последнее время на многих западных предприятиях подобная концепция получила название системы «точно вовремя» [16, с. 609].

В рамках системы «точно вовремя» доставка материалов осуществляется непосредственно перед моментом его использования [10, с 133].Система канбан представляет собой, таким образом, специфическую разновидность логистики по принципу «точно вовремя». Этот принцип состоит в том, что экономия на затратах при последовательном сокращении складских запасов всех видов выше, нежели связанные с таким сокращением дополнительные расходы на частую переналадку производства, закупку и запуск в производство малых партий сырья и материалов. Реализация системы «точно вовремя» на производстве состоит в следующем [16, с. 610].

1. Производственный процесс организуется по поточному принципу.
2. Происходит сокращение запасов, в силу чего выявляются «узкие места» производства, где ранее были скрыты возможности экономии материалов.
3. Высвобождающиеся при сокращении запасов средства направляются на наращивание производственных мощностей с целью преодоления качественных и количественных недостатков и ликвидации «узких мест».
4. Сокращается время на переналадку, в частности, путем использования гибких производственных систем.

Внедрение системы «точно вовремя» требует таких же предпосылок, что и логистика канбан. В большинстве случаев невозможно охватить этой системой весь производственный процесс, поэтому представляется целесообразным разделить его на стадии таким образом, чтобы к ним в отдельности была применима система «точно вовремя».

Внедрение принципа «точно вовремя» в области снабжения предполагает, прежде всего, проведение соответствующих переговоров с поставщиками. После этого уровень запаса исходных сырья и материалов сокращается до минимума, необходимого для покрытия потребности в них во время физической доставки.

К числу обеспечивающих мер относятся меры по повышению дисциплины поставок, а также своевременное информирование поставщиков о сроке и объеме поставок. Реализация принципа «точно вовремя» предполагает, помимо соответствующей готовности поставщика, также стандартизацию обработки заказов и тесное информационное взаимодействие поставщика и покупателя. Необходимы также передача функции контроля качества предприятию поставщика, обеспечение надежности системы транспортировки, эффективная организация приема поставляемых материалов покупателем.

Указанные выше факторы объясняют наличие препятствий на пути практического внедрения логистики по принципу «точно вовремя». Помимо всего прочего, при планировании инвестиций необходимо оценивать степень фактической выгоды от ее внедрения по сравнению с альтернативными вариантами. Так как при анализе эффективности значительную часть проблемы занимает оценка качественных аспектов и рисков, то в силу этого проведение подобных сравнительных расчетов отличается сложностью. Поэтому оптимистические заключения о снижении затрат в результате внедрения системы «точно во время» на 50 % и более должны восприниматься с осторожностью.

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что применение подобных систем на российских предприятиях желательно, однако в настоящее время не представляется возможным вследствие нестабильной экономической политики, из чего вытекает нестабильность инфляционных тенденций, рост взаимных неплатежей предприятий и организаций, несовершенное налоговой законодательство.

Отсюда следует необходимость создания на российских предприятиях таких систем управления запасами, которые бы учитывали особенности отечественного производства, главной из которых, в данном случае, является заказной характер изготовления продукции.

**ГЛАВА 2. ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ МЕХАНИЗМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕПРИЯТИЕМ**

**2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика предприятия**

РУП «Оршанский инструментальный завод» – специализированное предприятие по выпуску режущего, вспомогательного и измерительного инструмента для комплектации станков с ЧПУ, обрабатывающих центров и автоматических линий. Наряду с профильной продукцией завод производит товары народного потребления (мебельную фурнитуру, скобяные и замочные изделия, хозяйственный инструмент и др.).

Предприятие занимает одно из ведущих мест, как в Республике Беларусь, так и в СНГ, по производству вспомогательного и металлорежущего инструмента.

На протяжении ряда лет производство товарной продукции осуществлялось с убытками. Слабая маркетинговая политика, неконкурентоспособность продукции приводили к затовариванию склада готовой продукции и отвлечению оборотных средств.

Неэффективность производства, связанная с недостатка квалифицированных специалистов в производстве, наличием морально и физически устаревшего оборудование, высокой энергоемкости и значительной доле сырья (металла) в себестоимости продукции наряду со сложностями в реализации продукции отрицательно сказывались на итогах работы предприятия.

Организационная структура предприятия имеет четко выраженное линейное управление с функциональными службами, обслуживающими и влияющими на работу производственных цехов и участков.

Организационная структура РУП «Оршанский инструментальный завод» представлена в Приложении.

Для ведения производственно-финансовой деятельности на РУП «Оршанский инструментальный завод» существуют все необходимые службы: бухгалтерия, планово-экономический отдел, отдел маркетинга и сбыта, производственно-технический отдел, юрисконсульт и др.

Руководство деятельностью предприятия осуществляет директор. Директор пользуется правом совершения процессуальных действий, заключения хозяйственных, трудовых, кредитных договоров, выдачи доверенности, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками предприятия.

В непосредственном подчинении директора находятся главный инженер, главный экономист, начальник производства, заместитель директора по маркетингу и ВЭС (первый зам), заместитель директора по общим вопросам, заместитель директора по идеологической работе, кадрам и социальным вопросам.

Для наглядности основные показатели деятельности предприятия представим на рисунке 2.1 в виде диаграмм.

**Рисунок 2.1 - Объем производства в фактических и сопоставимых ценах РУП «Оршанский инструментальный завод», млн руб.**

**за 2010-2011 гг.**

Источник: собственные разработки автора.

Как видно из приведенных данных, объем производства продукции предприятия возрастает как в сопоставимых ценах (темп роста 141,6%), так и в фактических (темп роста – 185,0%).

РУП «Оршанский инструментальный завод» осуществляет внешнеэкономическую деятельность, результаты которой представлены на рисунке 2.2. За последние три года наблюдается стабильное развитие внешнеэкономической деятельности. В 2011-2012 гг. рост экспорта товаров и услуг составил 165,3%, импорта товаров и услуг – 165,1%.



**Рисунок 2.2 - Динамика результатов внешнеэкономической деятельности РУП «Оршанский инструментальный завод», тыс. долл. за2011-2012 гг.,**

Источник: собственные разработки автора.

Как видно из диаграммы, за последние года наблюдается увеличение как импорта, так и экспорта продукции.

Динамика выручки от реализации продукции предприятия представлена на рисунке 2.3.



**Рисунок 2.3 - Динамика выручки предприятия от реализации продукции РУП «Оршанский инструментальный завод», 2011-2012 гг., млн. руб.**

Источник: собственные разработки автора.

Как видно из приведенных данных на предприятии произошло увеличение выручки от реализации продукции предприятия. В целом по предприятию темп роста выручки от реализации продукции составил 130,7%, что является показателем положительной динамики работы предприятия.

Основная причина невыполнения данного показателя заключается в значительном росте цен на сырьевые ресурсы, основным поставщиком которых является РФ (около 70 %). В результате оборотных средств для производства продукции хронически не хватало и значительная доля выпускаемой продукции оказалась убыточной.

Удельный вес новой продукции в общем объёме производства за 2010 г. составил 21,0 %, за 2011 г. – 19,6% и за 2012 г. – 18,3%.

Это, прежде всего, специальный вспомогательный инструмент (оправки, втулки специальные, цанги, патроны специальные, и пр. для обработки сложных корпусных деталей на обрабатывающих центрах с ЧПУ), специальный прецизионный режущий инструмент (сверла и метчики повышенного класса точности, резцы, резцовые вставки, зенкера, фрезы со сменными твердосплавными пластинами, фрезы с вышлифованным профилем и пр.), измерительный инструмент (калибр-пробки, калибр-втулки повышенной степени точности). Кроме того, значительную часть вновь осваиваемых изделий занимает продукция, изготавливаемая по чертежам заказчика.

В 2011 году производительность труда в сопоставимых ценах составила 14,8 млн.руб, в 2012 году – 20,7 млн.руб., прирост данного показателя по предприятию составил 139,4% (рисунок 2.4).

**Рисунок 2.4 – Динамика производительности труда РУП «Оршанский инструментальный завод» в сопоставимых ценах,**

**2011-2012 гг., млн.руб.**

Источник: собственные разработки автора.

На предприятии отмечается рост заработной платы: в 2011 году средняя заработная плата по заводу составила 575,6 тыс. руб., в 2012 году – 756,8 тыс.руб., что в целом дало темп роста 131,5%.

Динамика себестоимости реализованной продукции предприятия представлена на рисунке 2.5.

**Рисунок 2.5 - Динамика себестоимости реализованной продукции предприятия, 2011-2012 гг., млн.руб.**

Источник: собственные разработки автора.

Как представлено выше, темп роста себестоимости реализованной продукции составил 142,5%.

Динамику прибыли от реализации продукции предприятия представим на рисунке 2.6.

**Рисунок 2.6 - Динамика прибыли РУП «Оршанский инструментальный завод», 2011-2012 гг., млн. руб.**

Источник: собственные разработки автора.

Как видно из приведенных данных, 2011-2012 годы не стали прибыльными для предприятия.

Свидетельством отрицательной динамики работы предприятия являются также следующие показатели за 2011-2012гг.:

* рост рентабельности реализованной продукции (-7%%);
* рост затрат на 1 руб. реализованной продукции (+7,9%).

Следует отметить, что на предприятии продолжает расти, хотя и с небольшими в 2012 году темпами, кредиторская задолженность, задолженность по кредитам банков. Данное направление работы является приоритетным в деятельности предприятия.

Однако следует отметить, что в 2012 году получен положительный результат по показателю чистой прибыли предприятия (рисунок 2.7.)



**Рисунок 2.7 - Динамика чистой прибыли РУП «Оршанский инструментальный завод», 2011-2012 гг., млн.руб.**

Источник: собственные разработки автора.

Анализ структуры производства предшествующих лет показывает, что в данном направлении произошли существенные изменения.

В 2013 г. планируется разработать, освоить и поставить на серийное производство не менее 6 наименований новых видов продукции производственно-технического назначения и 4 наименования новых видов потребительских товаров. Удельный вес новой продукции в общем объёме производства составит в 2013 году 20%.

На протяжении ряда лет предприятие не выполняет доводимое задание по снижению остатков на складе готовой продукции. Высокий объем запасов объясняется тем, что значительную долю остатков занимает неликвидная продукция, т.е. продукция, которая была изготовлена до 1.01.03 г. (56,6 % от общего объема), а также инструмент, изготовленный по спецзаказу и не нашедший спроса у других потребителей. В то же время наблюдается дефицит отдельных позиций инструмента, востребованного на рынке и его наличие не высоко.

Одной из причин увеличения остатков является снижение покупательского спроса на товары народного потребления, а так же массовое изготовление невостребованной продукции во времена плановой экономики.

Значительное внимание уделено и вопросам сертификации продукции. В 2008 году получены сертификаты соответствия на резцы, сверла, метчики, вспомогательный инструмент, в результате этого доля сертифицированной продукции составила 39,4 %.

В состав производственной структуры предприятия входят:

- цеха основного производства: термогальванический цех, заготовительный цех, участок консервации и упаковки и три цеха механической обработки;

- цеха вспомогательного производства: ремонтно-механический цех, инструментальный цех, энергоцех, транспортный цех, ремонтно-строительный участок.

Все основные производственные процессы скомпонованы в производственном корпусе, без ограждений, за исключением отдельных основных и вспомогательных цехов и участков, требующих по своей специфике ограждающих конструкций, а именно: термический и гальванический участки термоцеха, сварочный участок заготовительного цеха, цех по производству продукции электротехнического назначения, участок термопластавтоматов, малярный участок, участок нанесения полимерных покрытий, ремонтный и инструментальный цеха, участок консервации и упаковки.

Завод оснащен различными типами металлообрабатывающего оборудования, в том числе станками с ЧПУ токарной и фрезерной групп, обрабатывающими центрами сверлильно–фрезерно–расточной группы, прецезионными шлифовальными станками для финишной обработки, термическим оборудованием для закалки инструментов из быстрорежущей и конструкционной сталей, оборудованием для процесса цементации, гальваническим оборудованием для процессов оксидирования, никелирования, хромирования, цинкования.

Из контрольно–измерительного оборудования имеются микроскопы, профилогрофы и профилометры, оптиметры, углоизмерительные приборы, электронные модули, координатно –измерительная машина модели НММ – 965 и др.

Парк технологического оборудования на 90-95% состоит из оборудования, приобретенного в 70-80 годах, которое физически и морально устарело.

Износ основных фондов (ОФ) составляет 80,0 %. Активная часть основных производственных фондов составляет 62,2% стоимости основных фондов, а ее износ – 98,4%.

Эффективность финансово-хозяйственной деятельности организации в значительной степени зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы. С позиции стратегии и тактики управление финансовыми ресурсами является приоритетным и решающим для определения степени состояния предприятия и перспектив его развития.

Критериями оценки финансового состояния завода являются следующие показатели, представленные в таблице 2.1.

**Таблица 2.1 – Показатели финансового состояния РУП «Оршанский инструментальный завод»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Норма** | **По состоянию:** | **Отклонение от нормы по состоянию** |
| На 01.01.12 | На 01.01.13 | +/- |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,3 | 0,87 | 0,81 | -0,06 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,2 | -0,22 | -0,31 | +0,09 |
| Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами  | 0,85 | 0,21 | 0,32 | +0,11 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности  | 0,2 | 0,15 | 0,17 | +0,02 |

Источник: собственные разработки автора.

Как видно из приведенных данных, все показатели финансового состояния предприятия находятся ниже нормы и тем самым свидетельствуют о неудовлетворительной работе предприятия.

**2.2 Характеристика персонала предприятия**

Отделом кадров РУП «Оршанский инструментальный завод» проводится большая работа по подбору персонала, его расстановке, что является составной частью управления производством.

Деятельность кадровой службы сводилась к вопросам подбора, расстановки персонала в соответствии с деловыми качествами, уровнем квалификации, а также подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, в целях эффективной работы предприятия и соответствия стандарту.

Основной задачей кадровой службы было изучение практической деятельности специалистов и руководителей и обеспечение на этой основе правильной расстановки персонала и создание действенного резерва на выдвижение. При выдвижении работников в резерв, производилась оценка их личных деловых признаков и результатов работы.

Значительно улучшился качественный состав кадров. На комбинате работает 45 человек руководителей и специалистов с высшим образованием и 78 человек – со средним специальным.

Работа по повышению квалификации персонала входила в число важнейших вопросов, решаемых отделом кадров. За 2011 год прошли обучение и повысили квалификацию 46 работников комбината, при запланированных 30.

Работники предприятия направляются на обучение в высшие и средние специальные учебные заведения. Особенно большое внимание уделяется обучению молодых кадров. Обучается в ВУЗах – 10 работников, в техникумах – 3 работника на заочной форме обучения.

Проводилась работа по организации контроля за состоянием трудовой дисциплины и учетом рабочего времени в подразделениях предприятия. Работает комиссия по укреплению трудовой и исполнительской дисциплины. Большое внимание уделяется работе с военнообязанными, которая ведется в строгом соответствии с Инструкцией о порядке бронирования граждан.

Кадровая служба предприятия управляла развитием способностей человека, процессом использования их в соответствии с индивидуальным уровнем развития этих качеств у каждого конкретного работника.

Вся кадровая работа в 2012 году базировалась на действующем законодательстве и широком использовании психологических закономерностей, на требованиях системы менеджмента качества.

Среднесписочная численность по комбинату за 2012 год – 570 человек или 94,5 % к уровню прошлого года (603 человека в 2010 г.).

В структуре среднесписочной численности за 2012 год руководители составляют 10,7% (61 человек), специалисты и служащие – 13,4% (77 человек), рабочие – 75,9% (433 человека).

Структура среднесписочной численности работников комбината за 2012 год и динамика количества работников представлена на рисунках 2.8, 2.9.

**Рисунок 2.8 - Структура среднесписочной численности персонала**

 **за 2012 год**

Источник: собственные разработки автора



**Рисунок 2.9 – Динамика численности персонала на предприятии, чел.**

Источник: собственные разработки автора

 В общей численности промышленно-производственного персонала удельный вес численности рабочих – 61,2%, руководителей – 16,9%, специалистов–21,9%.

Доведенный норматив численности АУП по РУП «Оршанский инструментальный завод» - 11,6%, удельный вес работников АУП в фактической среднесписочной численности - 9,3%.

Количественный состав работников по категориям представлен в таблице 2.2. и рисунке 2.10.

**Таблица 2.2 - Количественный состав по категориям работников по РУП «Оршанский инструментальный завод», 2011 год**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Списочная численность работников на 01.01.2011г., чел.** | **в том числе** |  **женщины** |  **мужчины** |
|  **руководители** |  **специалисты** |  **служащие** |  **рабочие** |
| С высшим образованием | 72 | 41 | 26 | - | 5 | 39 | 33 |
| Со средним специальным образованием | 113 | 30 | 22 | 10 | 51 | 75 | 38 |
| Со средним образованием | 385 | - | - | 14 | 371 | 163 | 222 |
| Всего | 570 | 71 | 48 | 32 | 427 | 277 | 293 |



**Рисунок 2.10 - Количественный состав по категориям работников РУП «Оршанский инструментальный завод»**

Источник: собственные разработки автора

Качественный состав работников по образовательному уровню представлен в таблице 2.3 и рисунке 2.11.

**Таблица 2.3 - Качественный состав по категориям работников по РУП «Оршанский инструментальный завод», 2011 год**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Возраст** | **Списочная численность работников на 01.01.2011г., чел.** | **в том числе** | **женщины** | **мужчины** |
| **руководители** | **специалисты** | **служащие** | **рабочие** |
| 16-24 года | 28 | - | 5 | 1 | 22 | 11 | 17 |
| 25-29 лет | 53 | 6 | 6 | - | 41 | 26 | 27 |
| 30-39 лет | 120 | 22 | 3 | - | 95 | 52 | 68 |
| 40-49 лет | 243 | 37 | 18 | 3 | 185 | 127 | 116 |
| 50-54 года | 94 | 9 | 17 | 4 | 64 | 56 | 38 |
| 55 и выше | 32 | 6 | 12 | - | 14 | 15 | 17 |



**Рисунок 2.11 - Качественный состав по категориям работников РУП «Оршанский инструментальный завод»**

Источник: собственные разработки автора

Поскольку изменения качественного состава происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание.

Напряженность в обеспечении предприятия трудовыми ресурсами может быть несколько снята за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда работников, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения новой более производительной техники, усовершенствования технологии и организации производства.

Данные показатели свидетельствуют о необходимости применения мер по улучшению использования персонала предприятия.

Для оценки уровня интенсивности использования трудовых ресурсов применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей производительности труда. Обобщающие показатели – это среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а также среднегодовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении.

Частные показатели – это затраты времени на производство единицы продукции определенного вида (трудоемкость продукции) или выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час.

Вспомогательные показатели – затраты времени на выполнение единицы определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени.

Наиболее обобщающий показатель производительности труда – среднегодовая выработка продукции одним работающим. Его величина зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности ППП, а также от количества отработан­ных ими дней и продолжительности рабочего дня.

Особенно тщательно анализируется изменение среднечасовой выработки как одного из основных показателей производительности труда и фактора, определяющего уровень среднедневной и среднегодовой выработки рабочих. Величина этого показателя зависит от многих факторов: степени механизации производственных процессов, квалификации рабочих, их трудового стажа и возраста, организации труда и его мотивации, техники и технологии производства, экономических условий хозяйствования и др.

Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности персонала (отношение прибыли к среднесписочной численности ППП).

Rппп  = (Прибыль от реализации продукции и услуг)/ (Среднесписочная численность персонала) ∙ 100.

Данный показатель показывает сколько прибыли приносит каждый работник (таблица 2.4).

**Таблица 2.4 - Анализ рентабельности персонала РУП «Оршанский инструментальный завод», 2011-2012 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2011 г.** | **2012 г.** | **Отклоне­ние** |
| Прибыль от реализации продукции и услуг, млн.руб. | -97,9 | -1089,2 | -991,3 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 603 | 570 | -33 |
| Показатель рентабельности персонала, млн. руб. | 16,2% | 19,1% | +2,9 |

Источник: собственные разработки автора

Положительная динамика показателей таблицы связана с тем, что для реализации производственной программы, РУП «Оршанский инструментальный завод» в полной мере обеспечен производственными рабочими, инженерами и коммерческими службами. В будущем году планируется сохранить численность работников за счет роста объемов производства, повышения производительности труда.

Важным звеном в плане технического перевооружения предприятия является развитие организации труда, которая включает в себя организацию рабочих мест, сокращение тяжелого и неквалифицированного ручного труда, улучшения обслуживания рабочих мест, передовые методы и приемы труда, нормирование, материальное стимулирование, режим труда и отдыха, технику безопасности и дисциплину труда.

Разработанная система оплаты труда предполагает обеспечить высокоэффективные конечные результаты производства и непосредственную зависимость оплаты труда от объема выпускаемой продукции, и направлена на воспроизводство рабочей силы, гарантирование работникам вознаграждения, эквивалентного вложенному труду, рост средней заработной платы, создание стимулов увеличения качества и повышения производительности труда. Целью планирования заработной платы на комбинате является определение оптимального ее размера исходя из результативности производственно-хозяйственной деятельности.

Администрация и профсоюзный комитет РУП «Оршанский инструментальный завод» создают условия для труда и отдыха, действует комната психологической разгрузки.

Для работников приобретаются путевки в дома отдыха, санатории, для детей приобретались путевки в пионерлагерь.

На балансе комбината имеется 40-квартирный жилой дом. Общая площадь жилого фонда – 1292 кв.м.

В основном производстве РУП «Оршанский инструментальный завод» применяется как сдельная, так и повременная оплата труда. Сдельная оплата труда с различными вариантами распределения премии применяется в ремонтно-механическом цехе (токаря, слесари и т.д.) и на базе оборудования (такелажники). Кроме того, на предприятии распространены различные виды надбавок и доплат к тарифной ставке.

Таким образом, главными экономическими методами управления персоналом на РУП «Оршанский инструментальный завод» являются заработная плата и различного рода льготы и выплаты.

**2.3. Системы контроля за состоянием запасов**

Контроль за состоянием запасов − это изучение и регулирование уровня запасов продукции с целью выявления отклонений от норм запасов и принятия оперативных мер к ликвидации отклонений [5, с. 193].

Необходимость контроля за состоянием запасов обусловлена повышением издержек в случае выхода фактического размера запаса за рамки, предусмотренные нормами запаса. Контроль за состоянием запаса может проводиться на основе данных учета запасов, переписей материальных ресурсов, инвентаризаций или по мере необходимости [6, с. 73].

В целом можно выделить следующие системы контроля за состоянием запасов: с фиксированной периодичностью заказа; с фиксированным размером заказа. Остальные системы представляют собой разновидности этих двух систем [11, с. 151].

Контроль состояния запасов по системе с фиксированной периодичностью заказа осуществляется через равные промежутки времени посредством проведения инвентаризации остатков. По результатам проверки осуществляется заказ на поставку новой партии товаров [3, с. 192].

Размер заказываемой партии товара определяется разностью предусмотренного нормой максимального товарного запаса и фактического запаса. Поскольку для исполнения заказа требуется определенный период времени, то величина заказываемой партии увеличивается на размер ожидаемого расхода на этот период. Размер заказываемой партии (Р) определяется по следующей формуле:

Р = З макс − (З ф − З т), (10)

где З макс − предусмотренный нормой максимальный запас;

 З ф − фактический запас на момент проверки;

 З т − запас, который будет израсходован в течение размещения и выполнения заказа.

Графически модель системы контроля за состоянием запаса с фиксированной периодичность заказа представлена на рисунке 2.1.

15

12

9

6

3

 **В**

А

t

Т

Р2

Р1

З макс

З **ф**

**Запас**

Время**,** дни

18

**Рисунок 2.1 Система контроля за состоянием запасов с фиксированной периодичностью заказа [3, с. 193]**

Условные обозначения:

Т – интервал времени, через который повторяется заказ (в примере 3 дня) – для данной системы величина постоянная;

t – время, необходимое на размещение и выполнение заказа (в примере 1 день);

Р1, Р2, …, Рi – величина отдельного, i-го заказа;

З макс – предусмотренный нормой максимальный запас;

З ф – фактический запас на момент проверки;

З t – запас, расходуемый за время t, необходимое для размещения и выполнение заказа;

А – период времени с интенсивным спросом;

В – период времени с нулевым запасом.

Интенсивность спроса, характеризуемая углом наклона участков линии, описывающей изменение запасов, в этой модели является величиной переменной (угол наклона различных участков ломаной − неодинаков). А поскольку заказ осуществляется через равные промежутки времени, то величина заказываемой партии в разных периодах также будет различна. Естественно, применять эту систему можно тогда, когда есть возможность заказывать партии, различные по величине (например, в случае применения контейнерной доставки заказываемого товара эта система не применима). Кроме того, систему не применяют, если доставка или размещение заказа обходится дорого. Например, если спрос за прошедший период был не значителен, то заказ также будет незначителен, что допустимо лишь при условии не существенности расходов, связанных с выполнением заказа.

Особенностью описываемой системы является также и то, что она допускает возникновение дефицита. Как видно из графика, если спрос резко усилится (то есть график круто уйдет вниз − участок А), то запас закончится до наступления срока подачи заказа. Это означает, что система применима, когда возможные потери от дефицита для предприятия также несущественны.

Подводя итог, отметим, что система контроля с фиксированной периодичность заказа применяется в следующих случаях:

* условия поставки позволяют получать заказы различными по величине партиями;
* расходы по размещению заказа и доставке сравнительно невелики;
* потери от возможного дефицита сравнительно невелики.

На практике по данной системе можно заказывать один из многих товаров, закупаемых у одного и того же поставщика, товары, на которые уровень спроса относительно постоянен, малоценные товары и т.д.

В системе контроля за состоянием запасов с фиксированным размером заказа размер заказа на пополнение запаса является величиной постоянной. Интервалы времени, через которые производится размещение заказа, в этом случае могут быть разными (см. рис 2.2).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

Р

Страховой запас

Точка заказа

 Т2

В(t’)

А

 **t**

Т1

Р

Р

Змакс

**Запас**

Время, дни

Р

**Рисунок 2.2. Система контроля за состоянием запасов с фиксированным размером заказа [3, с. 194]**

Условные обозначения:

Т1, Т2, …, Тi – величина отдельного i-го периода времени, через который повторяется заказ;

t – время, необходимое на размещение и выполнение заказа (в примере 1 день);

Р – размер заказа, для данной системы контроля величина постоянная;

А – период непредвиденного усиления спроса;

В – период, в котором было допущено нарушение установленного срока поставки;

t' – фактический срок поставки в период В.

Нормируемыми величинами в этой системе являются величина заказа, размер запаса в момент размещения заказа (так называемая точка заказа) и величина страхового запаса. Заказ на поставку размещается при уменьшении наличного запаса до точки заказа. Как следует из чертежа, после размещения заказа запас продолжает уменьшаться, так как заказанный товар привозят не сразу, а через какой-то промежуток времени t. Величина запаса в точке заказа выбирается такой, чтобы в нормальной, рабочей ситуации за время t запас не опустился ниже страхового. Если же спрос непредвиденно увеличится (линия графика резко пойдет вниз − участок А графика), или же будет нарушен срок поставки (t′ > t − участок В графика), то начнет работать страховой запас. Коммерческая служба предприятия в этом случае должна принять меры, обеспечивающие дополнительную поставку. Как видим, данная система контроля предусматривает защиту предприятия от образования дефицита.

На практике система контроля за состоянием запаса с фиксированным количеством заказа применяется преимущественно в следующих случаях:

* большие потери в результате отсутствия запаса;
* высокие издержки по хранению запасов;
* высокая стоимость заказываемого товара;
* высокая степень неопределенности спроса;
* наличие скидки с цены в зависимости от заказываемого количества.

Система с фиксированным размером заказа предполагает непрерывный учет остатков для определения точки заказа.

После того как сделан выбор системы пополнения запасов, необходимо количественно определить величину заказываемой партии, а также интервал времени, через который повторяется заказ.

Оптимальный размер партии поставляемых товаров и, соответственно, оптимальная частота завоза зависят от следующих факторов:

* объем спроса (оборота);
* расходы по доставке товаров;
* расходы по хранению запаса.

В качестве критерия оптимальности выбирают минимум совокупных расходов по доставке и хранению [13, с. 50].

И расходы по доставке и расходы по хранению зависят от размера заказа, однако характер зависимости каждой из этих статей расходов от объема заказа разный. Расходы по доставке товаров при увеличении размера заказа, очевидно, уменьшаются, так как перевозки осуществляются более крупными партиями и, следовательно, реже. График этой зависимости, имеющей форму гиперболы, представлен на рис. 2.3.

**Расходы на**

**транспортировку**

**Размер заказа**

**Рисунок 2.3. Зависимость расходов на транспортировку от размера заказа [3, с. 194]**

Расходы по хранению растут прямо пропорционально размеру заказа. Эта зависимость графически представлена на рис.2.4.

**Расходы на хранение**

Размер заказа

**Рисунок 2. 4. Зависимость расходов на хранение запасов от размера заказа [3, с. 194]**

Сложив оба графика, получим кривую, отражающую характер зависимости совокупных издержек по транспортировке и хранению от размера заказываемой партии (рис. 2.5.).

S опт

Расходы на хранение и транспортировку

Размер заказа

**Рисунок 2.5. Зависимость суммарных расходов на хранение и транспортировку от размера заказа. Оптимальный размер заказа – S *опт***

**[3, с. 195]**

Таким образом, представленные выше основные системы контроля над запасами базируются на фиксации одного из двух параметров − размера заказа или интервала времени между заказами. В условиях отсутствия отклонений от запланированных показателей и равномерного потребления запасов, для которых разработаны основные системы, такой подход является вполне достаточным [14, с. 351].

Однако на практике чаще встречаются иные, более сложные ситуации. В частности, при значительных колебаниях спроса основные системы контроля уровня запасов не в состоянии обеспечить бесперебойное снабжение предприятия без значительного завышения объема запасов. При наличии систематических сбоев в поставке и потреблении основные системы контроля уровня запасов становятся не эффективными. Для таких случаев проектируются иные системы контроля, состоящие из элементов основных систем [9, с. 226].

Каждая из основных систем имеет определенный порядок действий. Так, в системе с фиксированным размером заказа заказ производится в момент достижения порогового уровня запаса, величина которого определяется с учетом времени и возможной задержки поставки. В системе с фиксированным интервалом времени между заказами размер заказа определяется исходя из наличных объемов запаса и ожидаемого потребления за время поставки.

Различное сочетание звеньев основных систем контроля уровня запасов, а также добавление принципиально новых идей в алгоритм работы системы приводит к возможности формирования по сути дела огромного числа систем контроля над уровнем запасов, отвечающим самым разнообразным требованиям.

Одним из вариантов таких систем является система с установленной периодичность пополнения запасов до установленного уровня. В данной системе, как и в системе с фиксированной периодичностью заказа, входным параметром является период времени между заказами. В отличие от основной системы, она ориентирована на работу при значительных колебаниях потребления. Чтобы предотвратить завышение объемов запасов, содержащихся на складе, или их дефицит, заказы производятся не только в установленные моменты времени, но и при достижении запасом порогового уровня. Таким образом, рассматриваемая система включает в себя элемент системы с фиксированным интервалом времени между заказами (установленную периодичность оформления заказа) и элемент системы с фиксированным размером заказа (отслеживание порогового уровня запасов).

Другим вариантом производных систем контроля уровня запасов является так называемая система «минимум-максимум». Эта система, как и система с установленной периодичность пополнения запасов до постоянного уровня, содержит в себе элементы основных систем контроля уровня запасов. Как и в системе с фиксированной периодичностью заказа, здесь используется постоянный интервал времени между заказами. Система «максимум-минимум» ориентированна на ситуацию, когда затраты на учет запасов и издержки на оформление заказа настолько значительны, что становятся соизмеримы с потерями от дефицита запасов. Поэтому в рассматриваемой системе заказы производятся не через каждый заданный интервал времени, а только при условии, что запасы на складе в этот момент оказались равными или меньше установленного минимального уровня. В случае выдачи заказа его размер рассчитывается так, чтобы поставка пополнила запасы до максимально желаемого уровня. Таким образом, данная система работает лишь с двумя уровнями запасов − минимальным и максимальным.

Однако все рассмотренные выше системы контроля уровня запасов применимы лишь к весьма ограниченному спектру условий функционирования и взаимодействия поставщиков и потребителей. Повышение эффективности использования систем управления запасами в логистической системе организации приводит к необходимости разработки оригинальных вариантов рассмотренных выше систем контроля уровня запасов.

Таким образом, российским предприятиям, несмотря на многочисленные отклонения в снабженческо-сбытовой деятельности, необходимо придерживаться определенной системы управления запасами, дабы избежать хаотичности и неопределенности в обеспечении процесса производства необходимыми материальными ресурсами.

**ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ МЕХАНИЗМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

В соответствии с выводами, сделанными по второй главе работы, мы предлагаем для улучшения и совершенствования стратегии управления персоналом на предприятии следующие мероприятия:

* совершенствование процедуры отбора, расстановки и развития персонала;
* в соответствии с тем, что действующая система оплаты труда не является оптимальной, нами предлагается ряд мероприятий по ее совершенствованию: использование коэффициента трудового участия и использование возможности замещения смежных профессий.

Совершенствование использования персонала в соответствии со структурой и целями в РУП «Оршанский инструментальный завод» может осуществляться по следующим направлениям:

1 отбор персонала;

2 расстановка персонала;

3 развитие персонала.

1 Отбор персонала.

На этапе отбора кадров очень важное значение имеет анализ рынка труда. Предпочтение, конечно же, отдается набору в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к предприятию, но кадровые ресурсы предприятия со временем исчерпываются и необходимо привлечение высокопрофессиональных кадров извне предприятия.

Анализ рынка труда должен стать одним из основополагающих в работе отдела кадров. Насколько хорошо будет исследован рынок рабочей силы и будет известно, какими кадрами он располагает, на столько зависит и качество выполняемой работы по приему высококвалифицированных кадров, т.е. если не известно, кого рынок труда нам может предложить, естественно, что и неизвестно, какие мы можем выдвинуть требования к кандидатам, и каким образом можем их привлечь.

Прежде всего, при анализе рынка труда необходимо будет определить потребность в персонале в долгосрочной перспективе в соответствии с запланированным ростом объемов производства. Затем необходимо провести сегментирование рынка рабочей силы (инженеры, экономисты, рабочие) и определить оптимальные пути ее привлечения, т.е. необходимо порекомендовать отделу совершенствования управления производством и персоналом разработать в течение 2009 г. методику анализа рынка труда для использования в работе отдела кадров.

Корректировку системы взаимодействия с внешними организациями - источниками кадров для получения возможности привлечения квалифицированных работников из других районов и областей можно произвести с помощью следующих рекомендуемых для отдела кадров мероприятий:

1 Рассылка в учебные заведения различных областей Республики Беларусь информационных писем о потребности в специалистах не только с высшим образованием, но и со средним специальным, с указанием характеристик работ, на которые требуются специалисты, предпочтительной возрастной категории и обязательным указанием того, что молодым специалистам (выпускникам) будет предоставлено жилье (общежитие). Жилищный фактор, как правило, оказывает положительный эффект на выбор будущего места работы.

2 Заключение договоров на срок 1-3 года с учебными заведениями различных областей Республики Беларусь на распределение выпускников по специальностям и квалификациям, необходимыми для комплектования кадрами предприятия.

3 Направление в областные и районные городские центры занятости населения информационных писем с указанием специальностей, по которым требуются работники.

Для совершенствования отбора и расстановки персонала особое внимание следует уделить деловой оценке и текущей оценке кадров. Для совершенствования этого направления в отборе и расстановке персонала необходимо рекомендовать отделу кадров и учебному центру следующее:

- обучить определению деловой и текущей оценке кадров, в учебных центрах, институтах повышения квалификации, специализирующихся на обучении по подобным направлениям, руководителей, которые занимаются приемом на работу и дальнейшим переводом работников на предприятии. Тоже касается и руководителей управления труда и кадров;

- в течение 2011 г. внедрить в работу отдела кадров (непосредственно в работу специалистов по кадрам) передовые методы деловой оценки персонала, такие как:

а) метод шкалирования, который напоминает систему школьных оценок, не связан с большими затратами на разработку и потому удобен и экономичен;

б) метод упорядочения рангов. В рамках аналитической оценки по каждому показателю составляется ранжированный ряд, например: показатель «добросовестное выполнение поручаемых заданий»: сотрудник 1 > сотрудник 2 > сотрудник 3. Суммарная (обобщенная) оценка работников рассчитывается сложением отдельных рангов;

в) метод альтернативных характеристик. Он отличается от предыдущих тем, что использует систематизированные способы измерения;

г) метод без предварительного установления показателей оценки. Такой метод устанавливает ход процесса оценивания, но без предварительного определения признаков оценки. В процессе оценки разрабатываются существенные и специфические для рабочего места (должности) измерения результатов труда. Ключевая идея метода лежит в измерении результатов и эффективности труда сотрудников, при котором устанавливается вклад работника в достижение целей организации.

- в течение 2011 г. отделу совершенствования производством и персоналом разработать памятку (рекомендации) для руководителей, где изложить суть и основные методы деловой оценки персонала, и обеспечить ей всех руководителей структурных подразделений.

Крайне важно в расстановке кадров выполнять оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора (контракта). Продвижение по службе помогает заполнять вакансии служащими, которые уже проявили свои способности, поскольку удовлетворяет их стремление к успеху, достижениям и самоуважению.

2 Расстановка персонала.

Продвижение по службе - хороший способ признания выдающегося исполнения работы. Однако при принятии решений о продвижении по службе руководство должно повышать только тех, кто имеет способности для эффективного исполнения обязанностей на новой должности.

Перевод можно использовать, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда руководитель считает, что он или она будут работать более эффективно на другой должности. Также перевод должен использоваться и в тех случаях, когда человек работает неудовлетворительно, но в связи с его большим стажем или прошлыми заслугами руководство считает, что прекращение трудового договора с ним было бы неэтичным. В такой ситуации перевод представляет собой понижение в должности.

В тех случаях, когда работнику сообщили оценку результатов его труда и предоставили достаточные возможности для ее улучшения, но работник не хочет или не может работать по стандартам организации, трудовой договор (контракт) с ним может быть расторгнут. Какова бы ни была административная ситуация, ясно, что без эффективного метода оценки результатов деятельности невозможно принять обоснованное решение.

Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы. Система использования персонала на предприятии должна быть такой, чтобы работники могли отдавать наибольшую отдачу на своем рабочем месте. В связи с этим при расстановке кадров руководителям структурных подразделений необходимо рекомендовать соблюдение следующих требований:

- установление возрастного ценза для различных категорий работ (должностей);

- определение заранее продолжительности работы в одной должности, на одном и том же участке работы (смена работы должна происходить в среднем через 5-6 лет, в зависимости от сложности работы);

- предоставление работнику возможности изменения профессии или специальности, т. е. переобучения, получения смежной или второй профессии, систематически повышать свою квалификацию;

- особое внимание руководителю обращать на физическое состояние (здоровье) каждого работника;

- предоставление работнику работы, которая ему большее соответствует, удовлетворяет его.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией.

В связи с тем, что план по количеству обученных, повысивших квалификацию, работников не выполняется в полном объеме, необходимо рекомендовать учебному центру проведение следующих мероприятий:

1 Утверждение бюджета по обучению на 2011 г. в соответствии с планом по обучению, а не с планом по производству, т. к. в зависимости от качества обучения зависит и качество работы (управление как таковое, производительность труда, качество выпускаемой продукции).

2 Заключение в 2011 г. договора с Академией Управления при Президенте Республики Беларусь на обучение руководящего состава по такому направлению, как управление персоналом.

3 В связи с экономией средств на обучение, внедрение на базе учебного центра такого способа обучения, как тренинг. Главное отличие тренинга от традиционного семинара или лекционного занятия - активность его участников. Причем основной акцент в обучении делается не на освоение теоретических закономерностей, а получении практических навыков, необходимых в повседневной работе. Специальные упражнения моделируют реальные ситуации, что позволяет слушателям не только обсудить общие эффективные приемы, но и опробовать их в режиме деловой игры, ролевых упражнений или методических заданий. Высокий уровень активности слушателей тренинга дает несколько важных преимуществ.

Во-первых, при активном обучении концентрация внимания, уровень запоминания и интенсивность мыслительных процессов остаются достаточно высокими длительное время, что способствует успешному усвоению необходимого материала (при лекционном режиме концентрация внимания остается высокой в течение примерно 10-15 мин).

Во-вторых, тренинг позволяет оживить бумажные знания, которые часто воспринимаются как банальные истины. Трудности возникают на этапе применения теории к конкретным повседневным действиям.

И в-третьих, тренинговые занятия позволяют слушателям получить нужные знания от преподавателя, но и обменяться опытом.

Помимо обучения работников тренинги могут быть использованы для достижения таких целей, как повышение мотивации деятельности, для разрешения конфликта, принятия решений, поиска новых идей, диагностики проблем, а также изменения корпоративной культуры.

Таким образом, тренинг - это только инструмент, с помощью которого можно начать делать простые детали, затем более сложные, для достижения целей, набор определенных техник групповой работы. Главным от использовании тренинговых техник является получение той прибыли, которая необходима для стабильного развития организации.

Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, крайне важно начать использовать в работе отдела кадров как службы управления персоналом на предприятии тщательный анализ и планирование.

4 Посредством оценки результатов деятельности руководство может, прежде всего, определять способности своих подчиненных. Затем, на основе анализа содержания работы, устанавливать - какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях на предприятии. Это позволяет выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

Подготовку руководящих кадров необходимо проводить для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Необходимо удовлетворение потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил.

Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп. Вариантами этих методов являются организуемые курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, предприятие будет таким образом знакомить нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате, молодой руководитель может познать разнообразные проблемы различных отделов, уяснить необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.

Другим важным приемом является подготовка руководящих кадров в процессе, их работы, т.е. перспективным новым руководителям с самого начала можно поручить достаточно ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но, предположительно, приходящуюся им по силам. Обычно в начале такое назначение связано с ответственной оперативной деятельностью, а примерно через год предусматривает руководство постоянным подразделением.

3 Развитие персонала

Совершенствование достижения рациональной мобильности персонала РУП «Оршанский инструментальный завод» должно осуществляться через :

- поддержку здорового климата,

- воздействие на мотивацию поведения,

- создание нормальных условий труда.

Уровень конфликтности, как правило, увеличивается по мере того, как предприятие становится более специализированным и разбивается на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Для решения подобной проблемы, считаем, будет крайне важным введение в штатное расписание отдела кадров специалиста по персоналу, а именно психолога, в основные обязанности которого входила бы следующая работа:

- анализ уровня конфликтности в структурных подразделениях с наибольшей текучестью кадров и частой сменой руководства;

- разработка мероприятий, совместно с отделом кадров, по снижению уровня текучести кадров в этих подразделениях, что повлечет снижение уровня конфликтности в коллективах.

Совершенствование работы по снижению текучести персонала является одним из важнейших направлений деятельности кадровой службы.

В связи с этим работникам отдела кадров рекомендуется организовать профилактическую работу с нарушителями трудовой дисциплины так, чтобы увольнение было последней и крайней мерой воздействия в ряду таких мер, как обсуждение нарушителей на собраниях коллективов, лишение полностью или частично премии, перенос трудового отпуска с летнего периода, непредоставление путевок, уменьшение продолжительности трудового отпуска на количество дней прогула, лишение на определенный период права на материальную помощь.

Основной целью управления текучестью кадров состоит, прежде всего, в сведении к минимуму противоречий между потребностями и интересами работников и практическими возможностями их удовлетворения.

Конкретными рекомендуемыми мероприятиями для отдела кадров по снижению текучести являются:

- определение постоянных источников комплектования кадрами и поддержание с этими организациями тесной связи;

- постоянное совершенствование процессов производственной и социальной адаптации молодежи (в первую очередь, молодых специалистов) в трудовых коллективах;

- планирование профессиональной карьеры каждого служащего и определение перспектив трудового пути каждого рабочего, разработку с участием каждого из них индивидуальных планов повышения квалификационного и общеобразовательного уровня.

Эффективной формой организации труда, благотворно влияющей на уменьшение текучести кадров, является применение гибких графиков работы и неполного рабочего дня. Возможность самостоятельно планировать рабочее время снимает многие проблемы, особенно у женщин, и тех, кто совмещает работу с учебой. Суть гибкого графика состоит в выделении основного времени, когда все работники должны быть на своих рабочих местах, и периодов, в пределах которых каждый работник имеет выбор времени работы при условии обязательной отработки определенного количества рабочих часов в неделю или в месяц.

Руководителям необходимо знать, что различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта, а также, что различия в манере поведения и жизненном опыте также могут увеличить возможность возникновения конфликта.

Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и се положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другими распространенными проблемами передачи информации, вызывающими конфликт являются:

- неоднозначные критерии качества;

- неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений;

- предъявление взаимоисключающих требований к работе.

Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого работника в подразделении. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель должен уяснить все эти вопросы не для себя, а для того, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

Еще один метод управления конфликтной ситуацией - это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Установление четко сформулированных целей для всего предприятия в целом также должно способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области.

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Следует заметить, что систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Правильное управление персоналом и хорошая мотивация создают условия не только для успешного достижения общей конечной цели производства, но и для полной трудовой отдачи всех работников, развития их творческой активности и удовлетворения как физических, так и духовных потребностей.

Установление должной заработной платы, т. е. соответствующей действительной оплате за труд является одним из основополагающих воздействий на мотивацию поведения работников, и должно осуществлять с помощью пересмотра в течение 2011 г. установленных на предприятии норм на операции, требующие особенного внимания и координации движения рук работника, а также работы во вредных условиях труда, составляющих основу заработной платы. Необходимо рекомендовать отделу организации труда и заработной платы внедрение таких мер стимулирования труда, как:

- премирование работника (за трудовой стаж, уровень квалификации, результаты труда);

- моральное поощрение, т.е. награждение грамотой, объявление благодарности, с последующим размещением фотографии работника на Доске Почета, за достигнутые результаты при реализации важного производственного задания;

- предоставление льгот лучшим работникам предприятия и ветеранам РУП «Оршанский инструментальный завод» путем снижения стоимости подписки, снижения стоимости приобретаемых на предприятии товаров народного потребления.

Стимулирование на предприятии должно выполнять важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное воздействие на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как ответственность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т. д.

Конечно, необходимо установление правильного соотношения между вознаграждением и результатами.

Таким образом, для улучшения трудовой мотивации, связанной с практической деятельностью персонала предприятия необходимо рекомендовать создание атмосферы:

- осознания важности выполняемой работы;

- перспективы служебного продвижения;

- принадлежности к постоянно развивающемуся предприятию;

- предоставления льгот лучшим работникам;

- справедливого начисления заработной платы;

- участия работников в принятии решений.

Создание надлежащих условий труда, отдыха и быта, внимательное отношение к работникам - это основные факторы, способствующие закреплению кадров на производстве.

Естественно, что совершенствование системы управления персоналом на предприятии предусматривает совершенствование и работы отдела кадров.

Совершенствование деятельности службы отдела кадров, как службы управления персоналом на предприятии, рекомендуется осуществляться в следующих направлениях:

- обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора: от трудовой подготовки и профориентации молодежи до заботы о ветеранах труда;

- широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки нужных для предприятия и отрасли работников. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятия должны стать договоры с учебными заведениями;

- планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом на выдвижение, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;

- активизация деятельности отдела кадров по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;

- обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, что требует от специалистов по кадрам соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;

- укрепление кадровой службы квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, в связи с чем становится актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, их переподготовки и повышения квалификации;

- обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Основной проблемой в системе управления предприятием является неэффективная система управленческого учета, которая, давая запоздалую, искаженную или слишком обобщенную информацию, может легко подорвать усилия компаний с превосходными разработками, производством и маркетингом. Следствием этой проблемы является не использование, по причине отсутствия системы управленческого учета, современных методов управления производственными запасами.

На основании проведённых исследований можно организовать систему контроля на предприятии за состоянием запасов, которая будет экономически обоснована, и будет соответствовать тем задачам, которые решает для себя предприятие.

Чем раньше большинство наших предприятий начнёт перестраивать старую систему запасов, которая является обременительной для организации, тем быстрее мы сможем составить конкуренцию иностранным предприятиям, которые ушли уже далеко вперёд в решении этого вопроса, обеспечив себе тем самым, путём высвобождения дополнительных средств, ранее вкладываемых в запасы, экономический рост и процветание.

Таким образом, актуальность затронутой проблемы в данной курсовой работе велика, и данное направление для экономики предприятия и страны в целом играет в своём роде роль отправной точки – с переходом на экономически грамотные системы управления запасами произойдёт не только рост уровня прибыльности предприятия, но и рост достатка граждан.

Анализируя приведенные данные об использовании персонала РУП «Оршанский инструментальный завод», мы можем отметить следующее:

* Одним из важнейших условий выполнения плана производства является своевременное обеспеченность трудовыми ресурсами требуемой квалификации и необходимой численности, а также рациональное использование рабочих кадров.
* Основными задачами кадрового обеспечения предприятия являются: качественное прогнозирование потребности в рабочей силе необходимой квалификации; повышение квалификации работающих; организация набора персонала; устранение отрицательных факторов, влияющих на рост текучести кадров; наличие резерва кадров и работа с ним.
* Расчеты показывают, что предприятие не может увеличивать численность работающих, т.к. в связи с планируемыми увеличением доли заработной платы в затратах и ростом заработной платы достичь установленных прогнозных значений объемов производства и реализации продукции можно только путем повышения производительности труда.
* Анализируя полученные данные мы можем констатировать стабильность в структуре персонала предприятия: соотношение промышленно-производственного персонала и служащих сохраняется примерно одинаковым.
* Анализируя полученные данные следует отметить, что состав рабочих по уровню образования постоянен, что свидетельствует о недостаточной работе предприятия в сфере повышения образования и компетентности своих сотрудников.
* По отношению к 2011 году, потери рабочего времени за 2012 год выросли на 14%.
* Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности персонала (отношение прибыли к среднесписочной численности ППП). Данный показатель показывает, сколько прибыли приносит каждый работник. За 2011-2012 год он увеличился на 2,9%.

Совершенствование использования персонала в соответствии со структурой и целями в РУП «Оршанский инструментальный завод» может осуществляться по следующим направлениям: отбор персонала; расстановка персонала; развитие персонала.

Для решения отмеченных проблем в вопросах организации труда и заработной платы на предприятии мы предлагаем:

* совершенствование гибких систем оплаты труда;
* использование возможности замещения смежных профессий.

Таким образом, предлагаемые мероприятия помогут предприятию справиться с существующими проблемами в вопросах организации труда и заработной платы.

Приведенные данные свидетельствуют о возможности, не меняя фонд оплаты труда, использовать гибкие системы оплаты труда, так как они:

* Позволяют использовать коэффициент трудового участия каждого работника в работе предприятия.
* При практически неизменном фонде оплаты труда позволяют варьировать оплату труда работникам не по тарифным показателям, а исходя из квалификационных характеристик, доли трудового участия, стремления к работе.
* Заработок одних работников может увеличиваться, а других — уменьшаться. В результате обеспечивается социальная справедливость в распределении заработка между работниками, чего нельзя достигнуть при тарифной системе.

Кроме этого, внедрение гибкой системы оплаты труда по сравнению с использованием только коэффициента трудового участия (как до сих пор использовалось на предприятии) позволит стимулировать работу по повышению квалификации работников предприятия.

Экономия средств на оплату труда вследствие совмещения профессий составит 25% или 552 тыс. руб. в год для одного штатного работника.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Под ред. Л.Л. Ермолович. – Мн.: УП «Экоперспектива», 2004. – 577 с.
2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. / Т.Ю. Базаров. – М.: Статус-КВО, 2003. – 208 с.
3. Бакирова, Г.Х. Управление человеческими ресурсами. / Г.Х Бакирова. – М.: Городец, 2005. – 192 с.
4. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом. / Н.П. Беляцкий. – М.: Экзамен, 2007. – 637 с.
5. Брасс, А.А. Управление персоналом: от факторов настоящего к возможностям будущего. / А.А. Брасс. – М.: Экзамен, 2008. – 149 с.
6. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда: учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: Инфра-М, 2008. – 416 с.
7. Васильева, Н.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. / Н.А. Васильева. – М.: Приор, 2005. – 160 с.
8. Веснин, В.Р. Управление персоналом: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Экзамен, 2005. – 222 с.
9. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика. / В.Р. Веснин. – М.: ДиС, 2006. – 304 с.
10. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: учебное пособие / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2008. – 480 с.
11. Головачев, А.С. Организация, нормирование и оплата труда: учебное пособие / А.С. Головачев. – Мн.: Новое знание, 2007. – 603 с.
12. Горелов, Н.А. Экономика труда: учебное пособие / Н.А. Горелов. – С.-Пб.,: Питер, 2007. – 208 с.
13. Демин, Ю.М. Аттестация персонала. / Ю.М. Демин. – М.: Дело и сервис, 2004. – 224 с.
14. Егорошин, А.П. Организация труда персонала. / А.П. Егорошин. – М.: Инфра-М, 2008. – 320 с.
15. Егоршин, А. П. Управление персоналом. / А.П. Егоршин. – М.: Налоговый вестник, 2008. – 352 с.
16. Емельянова, Т.В. Организация труда / Т.В. Емельянова. – Мн.: Вышэйшая школа, 2004. – 302 с.
17. Зайцева, Т.В., Зуб, А.Т. Управление персоналом. / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: Проспект, 2008. – 192 с.
18. Магура, М.И. Оценка работы персонала: практ. пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб. / М.И. Магура. – М.: Бухгалтерский учет, 2005. – 360 с.
19. Малинин, С.В. Организация и нормирование труда. / С.В. Малинин. – М.: Экзамен, 2007. – 637 с.
20. Мисникова, Л.В. Экономика и организация труда. / Л.В. Мисникова. – М.: Мисанта, 2002. – 166 с.
21. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала. / И.В. Мишурова. – М.: Герда, 2004. – 768 с.
22. Оганесян, И. А. Управление персоналом организации. / И.А. Оганесян. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 224 с.
23. Орлова, О.С. Управление персоналом современной организации. / О.С. Орлова. – М.: Финпресс, 2006. – 160 с.
24. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. / В.П. Пашуто. – М.: КноРус, 2008. – 320 с.
25. Республика Беларусь. Законы. О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования оплаты труда [Текст]: госуд. закон. – Мн.: Альматея, 2006.
26. Республика Беларусь. Законы. О дополнительных мерах материального стимулирования высокопроизводительного и качественного труда [Текст]: госуд. закон. – Мн.: Альматея, 1999.
27. Республика Беларусь. Законы. О мерах по совершенствованию оплаты труда в экономике [Текст]: госуд. закон. – Мн.: Альматея, 1990.
28. Республика Беларусь. Законы. О налогах на доходы и прибыль [Текст]: госуд. закон. – Мн.: Альматея, 1990.
29. Саркисянц, Е.А. Оплата и организация труда: правовые и экономические вопросы. / Е.А. Саркисянц. – М.: Финпресс, 2006. – 160 с.
30. Сидорова, Е.С. Заработная плата [Текст] / Е.С. Сидорова. – М.: Омега, 2005. - 294 с.
31. Сидорова, Е.С. Заработная плата. / Е.С. Сидорова. – М.: Омега, 2005. - 294 с.
32. Сорокина, М.Е. Организация и регулирование оплаты труда [Текст] / М.Е. Сорокина. – М.: Вузовский учебник, 2006. – 272 с.
33. Сорокина, М.Е. Организация и регулирование оплаты труда. / М.Е. Сорокина. – М.: Вузовский учебник, 2006. – 272 с.
34. Феонова, М. Р. Управление персоналом: методология анализа качества рабочей силы. / М.Р. Феонова. – М.: Велби, 2006. – 496 с.
35. Чапек, В.Н. Экономика труда. / В.Н. Чапек. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. - 349 с.
36. Чеховских, И.А. Управление персоналом. / И.А. Чеховских. – М.: Альфа-пресс, 2005. – 224 с.
37. Чижов, Н.А. Управление корпоративными кадрами. / Н.А. Чижов. – М.: ГроссМедиа, 2007. – 616 с.
38. Шепеленко, С.Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. / С.Г. Шепеленко. – М.: МарТ, 2004. – 157 с.
39. Яковлев, Р.А. Оплата труда в организации. / Р.А. Яковлев. – М.: МЦФЭР, 2005. – 528 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

