**ОАО минский завод колесных тягачей**

*Задание №1*

23 июля 1954 постановлением Совета Министров СССР на Минском автомобильном заводе было создано специальном конструкторском бюро по разработке многоосных автомобилей высокой проходимости для нужд Министерства обороны страны.

Уже позже Минский завод колёсных тягачей был создан в 1991 году на базе производства колёсной техники специального назначения МАЗа — РК «Тополь-М», ЗРК «Печора», С300-П. Тогда же, в связи нуждами на гражданском рынке, завод освоил на базе военных шасси гражданские машины: многоосные тягачи, самосвалы, шасси для кранов и прочей спецтехники, получившие собственную торговую марку «Волат».

В 2005 году на техническое перевооружение предприятия планировалось затратить 2,65 млрд Белорусских рублей (около 1,2 млн долл.), из них 1,7 млрд рублей были получены предприятием в виде субсидий согласно Указу президента Белоруссии «О мерах государственной поддержки Производственного республиканского унитарного предприятия «Минский завод колёсных тягачей»». Был разработан и утверждён план технического перевооружения предприятия на 2006—2010 годы, предусматривающий закупку нового высокоэффективного технологического оборудования. Общая сумма средств, вложенных в переоснащение предприятия, составила 150 млн долларов.

Численность работающих на предприятии — более 4,5 тысяч человек. В структуру ОАО «МЗКТ» входит 10 производственных цехов, 3 цеха вспомогательной деятельности, 25 функциональных управлений, 10 отделов. Протяжённость подземных дорог под цехами — около 15 км.

Миссия ОАО «МЗКТ» – обеспечивать непревзойденную мобильность специальных систем и технологического оборудования в суровых условиях эксплуатации за счет использования колесных транспортных средств.

Главными целями МЗКТ являются повышение экспортных возможностей завода, а также конкурентоспособности выпускаемой продукции, разработка качественных тягачей для многих сфер деятельности.

Минский завод колёсных тягачей занимается производством:

– тягачей для транспортировки сверхтяжёлых крупногабаритных грузов весом до 350 тонн;

– шасси высокой грузоподъёмности, предназначенных для работы на бездорожье и в сложных климатических условиях;

– опор для размещения кранового оборудования от мировых производителей;

– автобусов;

– прицепов и полуприцепов;

– проектов для удовлетворения индивидуальных запросов конкретного заказчика.

Основными поставщиками являются ОАО «Белорусский Металлургический Завод», ОАО «Белшина», ОАО «ЯМЗ», ОАО «Амкадор».

Более 80% производимой продукции МЗКТ поставляет на экспорт. У компании 32 дилера в 15 странах. Основной заказчик – Россия, также поставки техники на шасси МЗКТ осуществляются в Армению, Иран, Вьетнам и Туркменистан, рынки Индонезии, Малайзии и т.д.

Основными конкурентами на рынке колесных тягачей являются ОАО «КАМАЗ», ОАО «УРАЛАЗ», ОАО «БЗКТ».

*Задание №2*

Исходя из сетевого графика можно заметить, что поставщиками первого уровня компании ОАО «МЗКТ» являются русская компания ОАО «Ярославский моторный завод» и 2 отечественные: ОАО «Амкадор», ОАО «Белшина».

Поставщиками 2 уровня являются:

– ОАО «Невский фильтр», ЗАО «Димитровградский завод вкладышей», ОАО «Луганский завод коленчатых валов» (поставщики 1 уровня для ОАО «ЯМЗ»);

– ОАО «Тульский химический завод», ОАО «Северсталь», ОАО «Россталь» (поставщик 1 уровня для ОАО «Амкадор»);

– ОАО «Гомельский химический завод», ОАО «Белорусский Металлургический Завод», ОАО «Белорусский каучуковый завод» (поставщик 1 уровня для ОАО «Белшина»).

Потребителями 1 уровня транспортной компании ОАО «МЗКТ» являются дилерские центры в Красноярске, Азербайджане и Казахстане. В силу уникальности выпускаемой продукции ОАО «МЗКТ» за потребителями 1 уровня (дилерские центры) следуют сразу конечные элементы сети – потребители 2 уровня (ПАО НК «Роснефть», ПО «АЗнефть», Тенгизшевройл и др.)

В структуру включены вспомогательные элементы ЦП, такие как: транспортные компании, страховые компании и банки разных стран, лизинговые компании.

Начальной границей сети являются поставщики 2 уровня компании ОАО «МЗКТ», а конечной – потребители 2 уровня. В данном случае фокусная компании смещена ближе к конечному потребителю.

Горизонтальная структура характеризует число уровней поставщиков и потребителей в цепочке поставок. В нашем случае в горизонтальную структуру входят поставщики 1–2 уровня, фокусная компания и потребители 1–2 уровня.

Вертикальная структура определяется числом поставщиков или потребителей, входящих в каждый уровень. Наша структура является широкой, так как в каждый уровень структуры входят много поставщиков и потребителей.

К управляемым связям относят связи между фокусными компаниями и наиболее важными объектами, которые она выделяет для интегрирования и управления. В нашем случае это связи с ОАО «Ярославский моторный завод», ОАО «Амкадор», ОАО «Белшина» (связь с поставщиками 1 уровня) и дилерами разных стран (связь с потребителями 1 уровня).

К отслеживаемым связям относят связи, которыми фокусная компания не может или не считает нужным управлять, но по мере необходимости осуществляет за ними мониторинг. К таким можно отнести связи с поставщиками 2 уровня: ОАО «Невский фильтр», ЗАО «Димитровградский завод вкладышей», ОАО «Луганский завод коленчатых валов», ОАО «Тульский химический завод», ОАО «Северсталь», ОАО «Россталь», ОАО «Гомельский химический завод», ОАО «Белорусский Металлургический Завод», ОАО «Белорусский каучуковый завод» и потребителями 2 уровня: ПАО НК «Роснефть», ПО «АЗнефть», Тенгизшевройл и др, а также транспортные компании.

К неуправляемым связям относят связи, которыми либо нецелесообразно управлять, либо управлять в принципе невозможно. В нашей сети можно выделить пару таких:

– с таможенными органами (ФК не может воздействовать из-за ограниченности полномочий);

– с налоговыми службами;

– с лизинговыми компаниями разных стран;

– с банками разных стран.

К связям с объектами, не входящими в цепь поставок, можно отнести связи с конкурентами (конкуренты не входят в цепь поставок, но могут оказать влияние на эффективность ее функционирования), также потребитель фокусной компании может являться потребителем продукции другой компании, не входящей в цепь поставок и являющейся конкурентом фокусной компании.

*Задание 3*

Таблица 3.1 – Оценка материального потока

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование параметра | Характеристика параметра |
| Фокусная компания: ОАО «НАФТАН» | |
| 1. Вид потока | Материальный |
| 1. Начальная точка | ОАО "Мозырский нефтеперерабатывающий завод"; Республика Беларусь, г.Мозырь-11 |
| 1. Конечна точка | ОАО "Полоцк-Стекловолокно";  Полоцк, Строительная ул., 30: |
| 1. Траектория | ОАО "Мозырский нефтеперерабатывающий завод" → Таможенный склад (СВХ) ОАО «Нафтан» → Фокусная компания «НАФТАН» → Склад → ОАО "Полоцк-Стекловолокно"; |
| 1. Длина пути | 420 км + 120 км + 10 км + 20 км = 570 км |
| 1. Скорость | Среднее значение: 70 км/ч |
| 1. Время | t=S/v  t=570 / 70 = 8,2 ч |
| 1. Интенсивность | P=С(количество)/t  P= 20тонн / 8,2 ч = 2,43 тонн/ч |

Таблица 3.2 – Оценка финансового потока

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование параметра | Характеристика параметра |
| Фокусная компания: ОАО «АСБ Беларусбанк» | |
| 1. Вид потока | Финансовый |
| 1. Начальная точка | ОАО «НАФТАН»  РБ, Новополоцк, Новополоцк, 1 |
| 1. Конечная точка | ОАО «АСБ Беларусбанк»  РБ, Новополоцк, ул. Кирова, 1 |
| 1. Траектория | ОАО «НАФТАН» → ОАО «АСБ Беларусбанк» |
| 1. Длина пути | 11 км |
| 1. Скорость | Среднее значение: 60 км/ч |
| 1. Время | t=S/v + tсоставления и подписание док.  tсоставления и подписание док. = 1,5 дня =36 ч  t = 11 км / 60км/ч. + 36 ч. = 36,2 ч |
| 1. Интенсивность | P=С(количество)/t  P= 10 970 000 руб. / 12 мес. = 914 167 руб./мес. |

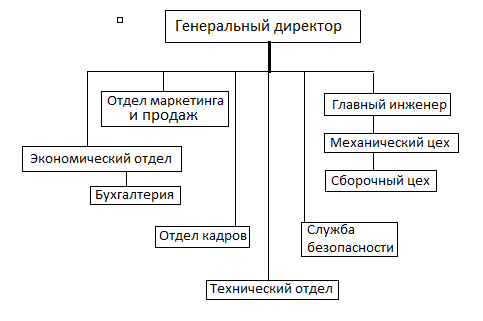
Таблица 3.3 – Оценка информационного потока

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование параметра | Характеристика параметра |
| Фокусная компания: ОАО «НАФТАН» | |
| 1. Вид потока | Информационный |
| 1. Начальная точна | ОАО «НАФТАН»  РБ, Новополоцк, Новополоцк, 1 |
| 1. Конечная точка | Нафтан-Спецтранс  РБ, Новополоцк |
| 1. Траектория | ООО «МЗКТ» → Склад → Нафтан-Спецтранс |
| 1. Длина пути | 5 км |
| 1. Скорость | Среднее значение: 60 км/ч |
| 1. Время | t=S/v + tсоставления и подписание док.  tсоставления и подписание док. = 6 ч.  t = 5 км / 60 км/ч. + 6 ч. = 6,08 ч |
| 1. Интенсивность | P=С(количество)/t  P= 15 мбайт/60мин= 0,25 мб/мин |

*Вывод:* На основании анализа материального, финансового и информационного потоков можно утверждать, что компания ОАО «НАФТАН» – эффективна. Однако, с системой потоков необходимо работать, это не идеал для подражания. Одним из самых поверхностных нововведений, которые не требуют больших вложений, будет являться проводка высокоскоростного интернета, который позволит оптимизировать информационный поток. В современных условиях от скорости передачи данных между предприятиями, логистическими компаниями, экспедиторами, работниками завода и отдельных цехов зависит очень многое, в том, числе оперативность выполнения отдельных работ, а так же количество потенциальных (реальных) клиентов.

*Задание 4*

У предприятия ОАО «МЗКТ» функциональная организационная структура, которая включает следующие отделы и функциональные лица: Экономический отдел (включает в себя бухгалтерию), Отдел маркетинга, Служба безопасности, отдел кадров, главный инженер (в подчинении которого находится механический и сборочный цех).



Работа экономического отдела направлена на обеспечение планово-экономической деятельности предприятия; планирование бюджета совместно с другими ее структурными подразделениями; определения цены конечной продукции; разработку и реализацию предложений по перспективным направлениям развития деятельности, а также обеспечение экономической эффективности деятельности. В состав экономического отдела входит также структурное подразделения – Бухгалтерия, основной задачей которой является расчёт работников предприятия и часть полномочий экономического отдела в целом.

Главная задача отдела маркетинга – определить место компании на рынке, занимаясь поиском возможностей для достижения более выгодных позиций относительно конкурентов. По итогам работы службы маркетинга должны возрастать продажи и доход компании – основные параметры оценки деятельности маркетологов. Фактически, на отдел маркетинга возлагается буферная роль между компанией и рынком, внутренней и внешней средой. Приоритетной целью отдела маркетинга ОАО «МЗКТ» является повышение рентабельности выпускаемой продукции.

У главного инженера в подчинении механически и сборочный цех предприятия, которые занимаются непосредственным процессом производства и подготовки продукции к продаже. Главный инженер осуществляет контроль за соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности, требований природоохранных, санитарных органов, а также органов, осуществляющих технический надзор.

К основным функциям отдела кадров на предприятии относятся: определение потребности организации в кадрах и подбор персонала совместно с руководителями подразделений; анализ текучести кадров, поиск методов борьбы с высоким уровнем текучести; внедрение систем мотивации труда; подготовка штатного расписания предприятия; оформление личных дел сотрудников, выдача по требованию работников справок и копий документов; проведение операций с трудовыми книжками (прием, выдача, заполнение и хранение документов); ведение учета отпусков, составление графиков и оформление отпусков в соответствии с действующим трудовым законодательством; организация аттестаций сотрудников; подготовка планов повышения квалификации сотрудников.

Вопросами логистики и складирования занимаются отделы продаж и закупок, соответственно для улучшения организационной структуры можно ввести специальные отделы логистики и отдел складирования, что позволит значительно повысить эффективность управления движением различных потоков на предприятии.

Преимущества данной организационной структуры:

– Централизованный контроль за достижением результатов стратегии

– Эффективность управления для организаций, действующих в одной сфере бизнеса;

– Возможность достижения эффекта масштаба на функциональные разграничения;

– Уменьшение дублирования работ;

– Высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций

Недостатки данной организационной структуры:

– Сложность координации подразделений;

– Излишняя специализация и узость управленческого мышления;

– Вероятность конкуренции и конфликтов между подразделениями;

– Делегирование основной ответственности за эффективность главе исполнительной власти;

– Длительная процедура принятия решений.