

УТВЕРЖДЕНО
протокол годового общего
собрания акционеров
30.03.2018 № 48

СТРАТЕГИЯ ОАО «КЕРАМИН»

на 2018-2022г.г.

ОАО «Керамин», как ведущее предприятие Республики Беларусь, строит свою стратегию устойчивого развития с учетом обеспечения экономических интересов государства и акционеров общества.

В практической деятельности ОАО «Керамин» придерживается решений Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь, последовательно решая задачи обеспечения поступательного и устойчивого развития общества. Свидетельством этого являются:

- **обеспечение стабильности основных производственных показателей;**
- **расширение технологических возможностей производства (постоянно ведется разработка, освоение и промышленное внедрение новых видов продукции);**
- **повышение эффективности использования имеющегося оборудования и технологических процессов;**
- **реализация программ реконструкции и модернизации действующего производства;**
- **обеспечение экологичности производства и технологических процессов;**
- **повышение эффективности производства за счет экономии сырьевых, топливных, энергетических ресурсов, используемых в производственном процессе;**
- **диверсификация рынков сбыта продукции.**

Миссия ОАО «Керамин»:

*Улучшать качество
жизни с помощью
производства
высокотехнологичных
санитарно-керамических
изделий, облицовочных
керамических и стеновых
материалов.*



Важнейшими направлениями развития (целями) предприятия на 2018-2022 годы определены:

- сохранение доли рынка на внутреннем рынке Республики Беларусь;
- уменьшения доли в экспорте, приходящейся на рынок Российской Федерации, до 60-70%;
- расширение экспортных рынков;
- улучшение финансового состояния предприятия;
- обновление активов предприятия;
- внедрение прогрессивных технологий.

Достижение цели сохранения доли предприятия на внутреннем рынке и расширение экспортных рынков предполагает фокусирование деятельности предприятия на издержках с целью предложения самой приемлемой цены на рынке, оптимизацию продуктового портфеля и специализацию на выпуске высоко маржинальных видов продукции.

Для достижения цели уменьшения доли экспорта, приходящейся на рынок Российской Федерации, сформирована задача создания каналов дистрибуции на «новых» рынках.

Основой коммуникации с основными каналами продаж будет выступать сервис и лучшее ценовое предложение, а с целевой аудиторией - новый продуктовый портфель.

Стратегические задачи ОАО «Керамин» **в разрезе центров финансовой ответственности**

- **Плиточное производство, минский керамический завод, завод Стройфарфор:**

- увеличение производительности оборудования и технологических линий;
- снижение непроизводительных затрат и технологических потерь;
- импортозамещение;
- оптимизация персонала и повышение производительности труда;
- повышение рентабельности производства продукции;
- увеличение экспортного потенциала.

- **Сервисные службы плиточного производства (РЭС, РМС, ССА):**

- сокращение времени на осуществление ППР, увеличение производительности оборудования и технологических линий;
- снижение непроизводительных затрат - простоев по вине сервисных служб и технологических потерь по вине сервисных служб;
- импортозамещение;
- оптимизация персонала и рост производительности труда.

- **Службы главного инженера:**

- оптимизация персонала и рост производительности труда, в т.ч. система учета и контроля фактических затрат времени ремонтного персонала, обучение и оценка персонала;
- сокращение времени на осуществление инвестиционных проектов и проведение ППР, предложения по увеличению производительности оборудования;
- проведение систематического аудита производственных процессов (по направлениям деятельности) с целью снижения непроизводительных затрат и потребления ТЭР;

Стратегические задачи

(продолжение)

- внедрение новых инновационных технологий (совместно с технологическим управлением), позволяющих обеспечить снижение уровня материало – и энергоемкости продукции, использование новых видов сырья и материалов, импортозамещение и ресурсосбережение;
- обеспечение выполнения доведенного задания по сдаче вторичных ресурсов (лома металла, в т.ч. драгметалла);
- выполнение заданий программы по энергоэффективности, по экономии светлых нефтепродуктов (совместно со службами снабжения) и др. заданий по экономии ресурсов.
- **Технологическое управление:**
 - внедрение инновационных технологий, позволяющих обеспечить снижение уровня материало – и энергоемкости продукции, использование новых видов сырья и материалов, импортозамещение и ресурсосбережение;
 - контроль выполнения Программы повышения качества продукции;
 - выполнение заданий программы по экономии ресурсов (совместно со службами снабжения).
- **Управление по качеству:**
 - совершенствование методов управления качеством продукции и обеспечения на этой основе выпуска конкурентоспособной продукции;
 - контроль выполнения Программы повышения качества продукции;
 - проведение обучающих семинаров нерекламного характера по вопросам сравнительного потребительского тестирования продукции ОАО «Керамин» с аналогами, посвященных вопросам качества, среди работников ОАО «Керамин» и представителей РТД;
 - ежемесячное проведение Дней качества со всеми производственно-технологическими подразделениями предприятия.

Стратегические задачи

(продолжение)

- **Центр технического развития:**

- разработка инвестиционных проектов предприятия;
- изучение и анализ новых видов оборудования и технологий;
- полноценное техническое и технологическое сопровождение существующего оборудования и технологий;
- импортозамещение и ресурсосбережение;
- обеспечение роста эффективности труда, систематическое обучение и повышение квалификации персонала;
- совместное с УАП внедрение централизованной системы управления производством.

- **Службы снабжения:**

- регламентация бизнес-процессов закупок с применением системы электронного документооборота;
- составление внутрифирменной отчетности в системе ПК «Галактика».

- **Служба экономической безопасности:**

- обеспечение режима максимальной выгоды закупочной деятельности.

- **Службы управления персоналом:**

- определение оптимального количественного и качественного состава человеческих ресурсов предприятия для решения задач, стоящих перед ОАО «Керамин»;
- контроль показателей роста производительности труда и роста средней заработной платы;
- проведение оценки всех категорий персонала с целью определения и повышения профессиональной компетентности сотрудников.

Стратегические задачи

(продолжение)

- **Финансово-экономические службы:**

- усиление контрольной функции по рыночному ценообразованию на продукцию предприятия;
- мониторинг финансового состояния РТД (ценообразование, показатели и т.д.).

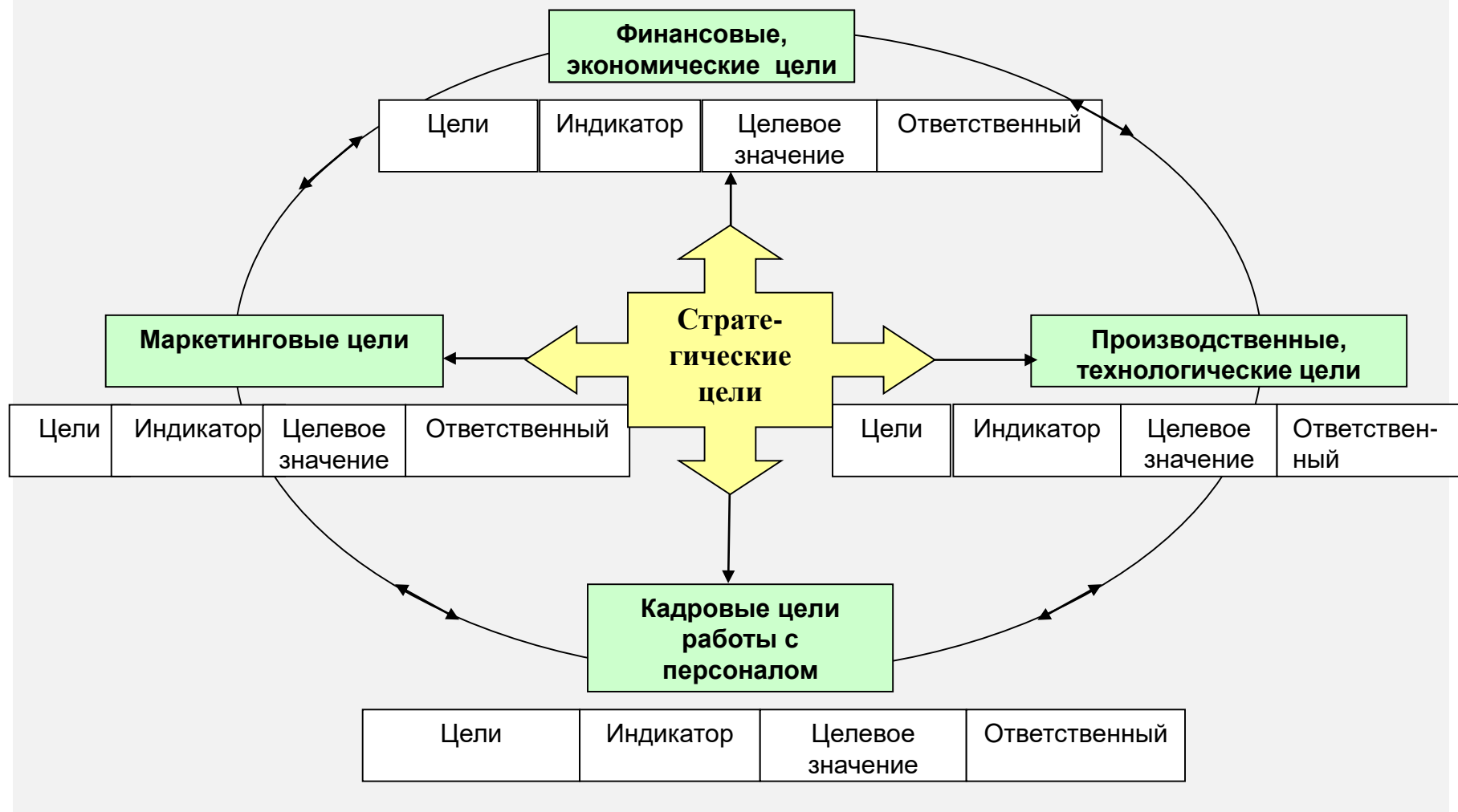
- **Управление маркетинга:**

- проведение постоянного мониторинга и анализа рынков сбыта продукции предприятия (ассортимент, цены, каналы продвижения и т.д.);
- повышение прибыльности «портфеля продаж»;
- обеспечение показателя роста экспортного потенциала;
- увеличение доли реализации инновационной продукции;
- системная работа с субъектами собственной ТПС (логистика, планирование, рекламная и коммуникационная деятельность, в т.ч. разработка стандартов продвижения и обслуживания).

- **Подразделение непромышленной сферы:**

- повышение качества обслуживания работающих предприятия и посетителей;
- повышение рентабельности деятельности;
- снижение уровня затрат.

Система сбалансированных показателей ОАО «Керамин»





Корпоративный уровень

Финансовые цели

- бюджет на планируемый год
- бюджет инвестиционных расходов (в т.ч. окупаемость проектов)
- план отгрузки в денежном выражении на год
- чистая прибыль и направления ее использования
- прибыльность товарной программы
- целевые прогнозные показатели
- показатели финансовой эффективности

Маркетинговые (продуктовые) цели

- маркетинговый план увеличения доли рынков, в т.ч. план по новым видам
- план продаж в разрезе основных товарных групп и рынков

- устойчивое финансовое положение предприятия;
- активное инвестирование в НИОКР для удержания лидерства в технологиях и ноу-хау
- развитие способности ОАО «Керамин» к быстрому реагированию на действия конкурентов и неожиданные изменения на рынке
- увеличение добавленной стоимости бренда
- развитие лидерства в сфере продаж продукции, повышение качества работы собственной ТПС, стандарт торгового предприятия, мониторинг деятельности.

Кадровые цели

- программа повышения (эффективности) производительности труда, снижения трудоемкости производства продукции
- программа внедрения НР-технологий

Производственные, технические цели

- производственный план на год
- программа повышения качества (сортности, марочности), снижения технологических потерь
- программа повышения производительности оборудования
- план внедрения мероприятий новой техники и технологии
- план мероприятий экономии затрат на производство продукции

Каскадирование целей предприятия

Корпоративный уровень

- бизнес-план развития Общества,
- финансовый план,
- производственный план,
- маркетинговая стратегия,
- программа повышения качества,
- программа разработки и производства новых видов продукции

Уровень заводов и производств

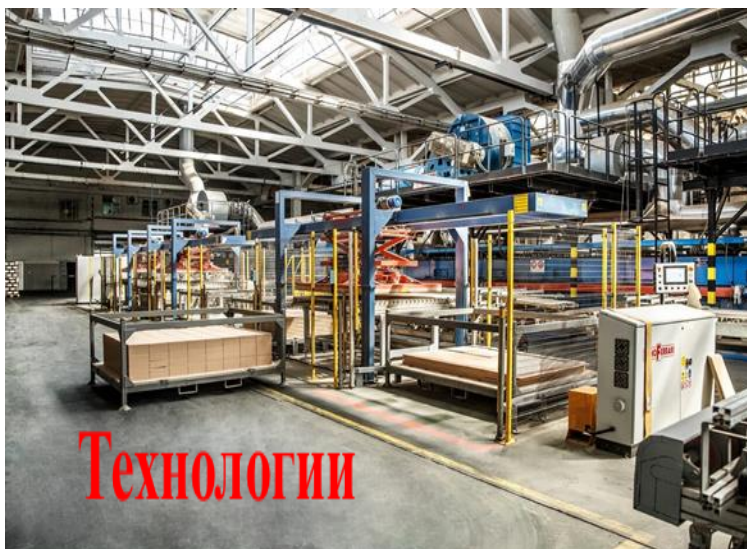
- бизнес-планы подразделений,
- ежемесячные плановые задания-отчеты

Уровень участков, бригад, исполнителей

- ежесуточные рапорта
- сменные донесения

Прогноз стратегических показателей развития Общества

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Чистая прибыль, тыс.руб.	8699	8775	9060	9023	9609
Экспорт товаров, %	101	100	100	100	100
Рентабельность продаж, %	5,5	5,6	5,84	6,14	6,4
снижение уровня затрат на производство и реализацию продукции, %	-2,2	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Соотношение запасов готовой продукции к среднемесячному выпуску, %	230	230	230	230	230
Среднемесячная заработная плата руб.	1100-1150	1200	1270	1400	1430



Технологии



Качество



Стиль