МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ**

**УНИВЕРСИТЕТ**

Экономический факультет

Кафедра экономических теорий

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ГРАДООБРАЗУЮЩИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ (НА ПРИМЕРЕ ОАО « СТРОЙПОЛИМЕРКЕРАМИКА» МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ПОСЕЛОК ВОРОТЫНСК»**

**КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Дипломная работа студента III курса заочного отделения

Москва 2006

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Особенности организации производства промышленного предприятия

1.2 Понятие и сущность управления промышленным предприятием

Глава 2 СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

И УПРАВЛЕНИЯ НА ОАО «СТРОЙПОЛИМЕР-КЕРАМИКА»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ОАО «Строполимеркерамика»

2.2. Анализ организации и управления на ОАО «Стройполимеркерамика»

Глава 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ГРАДООБРАЗУЮЩИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ ОАО «СТРОЙПОЛИМЕРКЕРАМИКА»

3.1. Построение структуры управления ОАО «Стройполимеркерамика» на перспективу

3.2. Совершенствование организации и управления на ОАО «Стройполимеркерамика»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ

**ВВЕДЕНИЕ**

Практика управления так же стара, как и организация. Шли годы, управление некоторыми организациями становилось все более четким, сложным, а сами организации становились все более сильными и более устойчивыми. В доперестроечное время в России была плановая экономика, и она из зарубежного опыта принимала только организационную сторону управления – структуру, распределение функций, контроль, организационное моделирования, определенный аспект информационного обеспечения управления.

Переход к рыночной экономике требует новых подходов к управлению: на первый план выходят рыночные критерии эффективности и повышаются требования к гибкости управления.

Рыночная система хотя и является саморегулирующейся , все же должна иметь внешнее управленческое воздействие , которое позволит эффективно координировать действия всех субъектов рынка. Это требует определения роли, места и функций органов государственного и хозяйственного управления, выработки действенного механизма реализации управленческих решений.

Теоретические основы организации и управления широко рассматривались в работах Адама Смита, Чарльза Ф. Сэйбла, Джейн Е. Прокопа, Майкла Хаммера, Джеймса Чампи, Атаева А.А. Виханского О.С., Мескона М.Х., Опальской А.Л., Попова Г.Х., Синягова А.А., Рапопорта В.Ш., Фалмера Р.М., Чаусова Н.Ю., Чаусовой Л.А.

Вместе с тем остается нерешенным ряд вопросов, связанных с разработкой и обоснованием совершенствования организации и управления в рыночных условиях. Сохраняется проблема адекватности организации и управления в рыночной экономике и для ОАО «Стройполимеркерамика». Это и послужило основанием для выбора темы исследования и обуславливает ее актуальность.

Целью исследования является теоретическое обоснование и разработка предложений по совершенствованию организации и управления на градообразующем предприятии ОАО

«Стройполимеркерамика» Калужской области в условиях развития рыночных отношений.

В соответствии с поставленной целью предусматривается решение следующих задач:

- изучение теоретических вопросов организации и управления промышленным предприятием;

- анализ современного состояния организации и управления на градообразующем предприятии ОАО «Стройполимеркерамика» Калужской области;

- разработка путей совершенствования организации и управления на градообразующем предприятии ОАО «Стройполимеркерамика» Калужской области.

**Объект исследования** - ОАО «Стройполимеркерамика» п. Воротынск.

Методологической основой исследования является диалектический метод познания, опубликованные законодательные и нормативные акты федеральных, региональных и местных органов власти, неопубликованные источники (уставы, балансы, отчеты) и труды отечественных и зарубежных ученых по исследуемой проблеме.

Кроме того в работе применяются следующие методы научного исследования : расчетно – конструктивный , экономико-статистический и другие.

**Новизна исследования** заключается в комплексном изучении организации и управления на градообразующем предприятии ОАО «Стройполимеркерамика» п. Воротынск Калужской области в условиях рыночных отношений.

В работе предпринята попытка определить методические подходы к определению рациональной организации и управлению ОАО «Стройполимеркерамика» в условиях рыночных отношений. Обоснован комплекс организационно-экономических мероприятий по его реализации.

Практическая значимость исследования - заключается в обосновании организации и управления промышленным предприятием ОАО «Стройполимеркерамика» Калужской области.

Кроме того материалы дипломной работы могут найти применение на предприятиях со сходными условиями производства.

Структура работы состоит из введения, главы 1, главы 2, главы 3, заключения, списка использованных источников и литературы и приложений. В введении обосновывается выбор темы дипломной работы и ее цель. В главе 1 изучаются теоретические основы организации и управления производства промышленного предприятия.

Рассматриваются особенности организации производства, понятия и сущность управления промышленным предприятием. В главе 2 излагается современное состояние организации и управления на ОАО

«Стройполимеркерамика», рассматривается организационно-экономическая характеристика производственной деятельности и дается анализ организации и управления. В главе 3 рассматриваются предложения по совершенствованию организации и управления ОАО

«Стройполимеркерамика», предлагается совершенствование организации и управления и структура управления на перспективу.

В заключении представляются выводы по теме и цели дипломной работы. В разделе список использованной литературы представлен перечень опубликованных и неопубликованных источников, а также труды отечественных и зарубежных ученых использованных при написании данной дипломной работы.

**ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**1.1. Особенности организации производства промышленного предприятия**

Эффективно организовать производство на предприятии -значит сформулировать долговременную цель; разработать перспективную производственную программу; обосновать организационную структуру и структуру управления, рациональную систему ведения хозяйства; создать необходимые ресурсы; определить формы внутрихозяйственных экономических отношений; ввести эффективную систему планирования, учета и контроля; стимулировать высокопроизводительный труд; обеспечить работникам благоприятные социальные условия.

В разработке принципов, методов и форм организации производства важная роль принадлежит науке. Наука исходит из новейших достижений в соответствующих областях, широко использует отечественный и зарубежный опыт, определяет перспективы развития, опережая практику. Реализовать научные достижения на производстве — задача специалистов и руководителей предприятий, органов управления.

Руководитель промышленного предприятия должен хорошо знать закономерности развития промышленного производства; научные методы обоснования производственной и организационной структуры предприятия, построения внутрихозяйственных подразделений; системы ведения хозяйства; формы хозяйствования; принципы, методы и формы согласования коллективных действий работников, направленных на эффективное использование ресурсов; технику и прогрессивные технологии производства продукции; формы организации и материального стимулирования труда[[1]](#footnote-1). Современный специалист должен владеть знаниями в области рыночных отношений, обладать качествами предпринимателя, хорошо ориентироваться в производственно-хозяйственных ситуациях, уметь принимать грамотные организационные решения.

Достаточными экономическими знаниями должны обладать и специалисты-технологи. Организуя отрасль, производственные процессы, важно учитывать экономическую эффективность вариантов технологических и организационных решений, своевременно вносить необходимые коррективы.

Глубокие знания теории и практики промышленного производства, поиск нового, творческий подход к делу, инициативность и предприимчивость, умение организовать работу коллектива — таковы требования к специалисту промышленного предприятия.

Способ производства при любой социально-экономической формации представляет собой совокупность производительных сил и производственных отношений. Производительные силы — это средства производства (предметы и средства труда) и рабочая сила; производственные отношения — отношения между людьми в процессе производства, распределения, обмена и потребления материальных благ.

Материальные блага создаются на предприятиях. Здесь происходит соединение средств производства и рабочей силы, совершается процесс производства продукции, включаемой в совокупный продукт общества. Коллектив, объединяющий работников предприятия, -это первичное социально-экономическое звено общества и сфера действия социально-экономических отношений.

Предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом, созданным для организации производства продукции на основе сочетания личных, коллективных и общественных интересов. Виды и объемы производимой продукции определяются потребностями, спросом и производственным потенциалом предприятия.

Под организацией в буквальном смысле слова понимают устройство, упорядочение, приведение в систему. В более конкретной формулировке — это совокупность принципов, методов и форм согласования действий работников предприятия, направленных на наиболее рациональное использование производственных ресурсов.

Организация промышленного производства предусматривает осуществление системы мер по эффективному использованию трудовых, технических, материально-производственных и финансовых ресурсов с целью получения большего объема продукции высокого качества при экономном расходовании средств. Поскольку производство продукции происходит на предприятии, объектом науки «Организация промышленного производства» является промышленное предприятие.

Применительно к организации производства под системой понимают совокупность или комбинацию взаимосвязанных элементов, образующих единое целое и взаимодействующих для достижения поставленной цели. Теория систем исходит из того, что свойства объекта определяются его структурой; структура базируется на отношениях, связывающих основные элементы системы; с развитием системы ее элементы могут изменяться, дополняться. Элементы также могут видоизменять систему.

Системный подход дает возможность познать целостность объекта изучения и обеспечивающие ее механизмы, выработать эффективную стратегию исследования. Рассматривая какой-то один элемент, нельзя достоверно объяснить сущность и назначение как самого этого элемента, так и внутренних взаимосвязей всей системы.

Поэтому, под «Организацией производства» можно понимать следующее: это наука, раскрывающая и объясняющая закономерности, принципы, методы, формы рационального построения и осуществления эффективной деятельности промышленного предприятия во взаимодействии внутренней и внешней среды.

В контексте нашего исследования важно не столько определение категории управления, сколько определение категории организации управления.

Энциклопедический словарь определяет понятие организация с нескольких позиций:

- внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением;

- совокупность процессов или действий ведущих к образованию и совершенствованию взаимодействия между частями целого;

- объединение людей совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур [[2]](#footnote-2).

В научной литературе[[3]](#footnote-3) понятие организация часто употребляется в значениях:

- министерство, ведомство, предприятие, контора и т.д.;

- организующая деятельность по упорядоченности, пропорциональности и соотносительности, а также налаживанию координации по созданию и рациональному функционированию целостной системы и т.д.

Таким образом, объектом науки является предприятие, ее предметом — организация производства на **предприятии.**

Организация производства, как наука, изучает производство в совокупности трех его элементов: техники, технологии и организации. Эти элементы взаимосвязаны: освоение новой технологии требует совершенствования системы машин, применения новых способов организации рабочих процессов; рационализация производственной структуры предприятия, форм организации труда и производства связана с пересмотром прежних технологических и технических решений. Об этих взаимосвязях свидетельствует содержание процесса организации производства:

определение цели и задач;

формирование трудовых коллективов для выполнения задач;

определение форм самоуправления;

разработка производственного задания, условий договоров;

выбор форм разделения и кооперации труда;

оснащение работников средствами производства;

разработка технологий производства продукции;

обоснование приемов и методов труда, рациональная организация рабочих мест;

выбор эффективной системы материального стимулирования работников;

установление системы контроля за выполнением производственного задания, условий договоров.

Организация производства — наука экономическая, поэтому она тесно связана с другими экономическими дисциплинами, прежде всего с политической экономией и экономикой. Политическая экономия как общетеоретическая наука изучает общие законы развития общества и экономики, экономика исследует механизмы проявления (действия) экономических законов в промышленности. «Организация производства» изучает экономические процессы, закономерности производства, проявления экономических законов непосредственно на предприятиях и является как теоретической, так и прикладной.

Основываясь на теоретических и методологических положениях политической экономии, экономики промышленного производства, других экономических наук. «Организация производства» в решении задач широко использует достижения и рекомендации естественных, технологических, технических наук.

Задача науки «Организация производства» — на основе исследований, обобщения практики, соответствующих закономерностей и принципов вырабатывать научные положения и практические рекомендации по рациональному построению промышленных предприятий: выбору организационно-правовой формы, обоснованию размеров, организационной и производственной структуры, формированию трудовых и материально-технических ресурсов.

Другой круг задач - это научное обоснование направлений и практических мероприятий по эффективной организации производства на предприятиях.

В процессе реформирования в последние годы многие предприятия преобразовались в акционерные, другие общества и товарищества, производственные кооперативы. Задача науки состоит в разработке перспективных моделей предприятий применительно к условиям рыночной экономики. Критериями эффективности при этом являются рост производства, экономия затрат, улучшение социальных условий.

Важно также обосновать уровень ресурсообеспеченности и принципы организации эффективного использования ресурсов предприятий. Наличие основных фондов и оборотных средств, рабочей силы должно соответствовать перспективной производственной программе, наращивание производительных сил — способствовать росту производства, а каждый вид ресурса следует использовать максимально эффективно.

Задачи в сфере формирования и использования средств производства заключаются в обосновании рекомендаций и организационных мероприятий по воспроизводству основных и оборотных средств, освоению систем машин и орудий, применению прогрессивных форм использования технических средств, совершенствованию системы технического обслуживания и ремонта, выбору форм и способов фондообеспечения в рыночных условиях.

Проблема рационального использования трудовых ресурсов предполагает изучение факторов их формирования, условий, обеспечивающих высокую степень участия в производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Актуальность приобретают проблемы в использовании рабочей силы, освоения прогрессивных форм и способов организации труда и рабочих процессов, выработки механизмов мотивации работников к высокопроизводительному труду.

Новый подход в рыночных условиях требуется к организации прогнозирования и планирования производства. Возникла необходимость уточнения принципов планирования, системы планов, показателей производственно-финансовой деятельности предприятий, ориентированных на предпринимательство, коммерцию, конкурентную среду; соответственно меняется система организации планирования и контроля за выполнением планов.

Меняется, не теряя экономического значения, сущность хозяйственного расчета предприятий. Требуется пересмотр принципов и форм его организации, обоснования экономических, организационных, социальных условий обеспечения деятельности предприятий на основе самофинансирования в условиях широкого развития предпринимательства, коммерческих основ хозяйствования. Особого внимания заслуживает совершенствование форм организации внутрихозяйственных отношений. Важное значение имеют выбор критериев и обоснование системы показателей оценки результатов деятельности первичных трудовых коллективов.

С переходом к рыночным отношениям перестала действовать система централизованных поставок материально-технических средств. Предприятия перешли на самообеспечение ими. В этих условиях усиливается роль договорных отношений предприятий-потребителей с предприятиями-изготовителями, посредническими организациями. Возникают новые формы материально-технического обеспечения предприятий: свободная оптовая и розничная торговля, приобретение средств производства через товарные биржи, аукционы, ярмарки, коммерческие магазины, прокат, лизинг. Задача науки состоит в организационно-экономическом обосновании предпринимательских решений в этой сфере.

Особую значимость приобретает проблема своевременной и выгодной реализации произведенной продукции.

Учитывая конкурентную среду, важно найти каналы сбыта, обеспечивающие наибольшую выручку. Необходимы обоснование подходов и разработка приемов экономических оценок, позволяющих товаропроизводителям ориентироваться в выборе каналов и способов продажи продукции. Практика показывает эффективность долговременных экономических связей с партнерами по закупкам, принимающими продукцию в местах ее производства с вывозом транспортом заготовителей, что обеспечивает большую гарантию выгодного сбыта. На предприятиях должна быть разработана система организации службы маркетинга.

Невозможно разработать единые, приемлемые для всех предприятий предложения и рекомендации. На каждую производственную ситуацию, все случаи практики производства не может быть готового рецепта. Наука раскрывает лишь основы и дает направления решения проблем организации промышленного производства.

Под методом науки понимают способ изученияпредмета исследования. Метод является научным, если отражает объективные законы действительности, основывается на практике, непрерывном изучении и обобщении опыта.

Основополагающим методом исследований является диалектический, предполагающий рассмотрение явлений (процессов) во взаимосвязи и взаимообусловленности, постоянном развитии, через борьбу противоположностей, переход количественных изменений в качественные.

Научное познание проходит последовательно ряд стадий: постановка проблемы (определение предмета исследования); накопление факторов, их оценка и теоретическое обобщение; выдвижение предположений (научных идей), определение гипотезы или гипотез (отбор научно обоснованных предположений); выявление закономерностей (неустойчивых причинно-следственных связей, когда причины не всегда приводят к одному и тому же следствию); проверка на практике (убеждение, что при исследовании приняты во внимание все причины и выявленные закономерности подтверждены); формулирование законов (постоянно устойчивых причинно-следственных связей); построение теории (теорий).

В исследовании может быть применено два способа: *индукция,* при котором от знания отдельных однородных фактов (случаев) идут к обобщению, выводят общее правило — от частного к общему; *дедукция,* когда из общих положений, правил, законов выявляют менее общие — от общего к частному.

Любой предмет исследования отличается сложной структурой, представляет совокупность множества элементов (результат взаимодействие большого числа факторов), которые в целом трудно охватить, . Поэтому возникает необходимость изучать каждый элемент (фактор) в отдельности. Прием исследования, состоящий в расчленении целого на составные элементы, называют *анализом.* После изучения отдельного элемента для обобщающего заключения необходимо исследовать составляющие в совокупности, во взаимодействии. Прием исследования, заключающийся в соединении отдельных элементов в единое целое, носит название *синтеза.*

Эти приемы взаимосвязаны, один не существует без другого.

Наука «Организация производства » использует комплекс методов экономических исследований. Наиболее часто применяются следующие.

Монографический метод*.* Базируется на углубленном изучении типичных явлений (процессов), длительного опыта деятельности предприятия, отрасли. Позволяет с наибольшей полнотой выявить тенденции, изучить прогрессивный опыт. Элементы метода: постановка проблемы (цели); выбор объектов обследования; подбор фактического материала и его аналитическая обработка; изучение процесса, приемов и методов организации производства; научное обобщение; выработка рекомендаций для расширенного использования прогрессивного опыта.

Абстрактно-логический метод*.* Применяется при изучении определенного явления, процесса без учета его несущественных сторон и признаков. Позволяет, в известной мере упростив предмет исследования, абстрагироваться и с помощью логики осуществить познавательную деятельность. Элементы метода: определение цели и задач; наблюдение процесса (явления); научная абстракция с использованием анализа, синтеза, индукции, дедукции, теоретические обобщения; использование выводов в практике организации производства.

Экономико-статистический метод.Применяется при обследовании большой совокупности объектов, изучении факторов производства, их влияния на результат. Позволяет исключить нетипичные случаи (условия). Элементы метода: постановка цели; выбор объектов обследования; массовое наблюдение; группировки исходных данных с использованием обобщающих и аналитических величин; выявление взаимосвязей показателей (факторов и результата) с построением рядов динамики, расчетом балансов, индексов, применением корреляции, дисперсионного анализа; теоретические обобщения; использование выводов при выработке практических решений.

Экспериментальный метод*.* Применяется при постановке экспериментов по экономической оценке приемов и способов организации производства, условий деятельности предприятия, их влияния на результативность. Позволяет достичь высокого качества исследования. Элементы метода: определение цели; выработка методики и постановка производственного эксперимента; обработка полученного материала; оценка достоверности результатов; научные обобщения; выработка рекомендаций производству.

Расчетно-конструктивный метод*.* Применяется при разработке перспектив развития отдельных сторон или всей системы организации производства на предприятии. Позволяет выбрать наиболее эффективный вариант достижения цели (решения поставленных задач). Элементами метода являются: определение цели и задач; организационно-экономический анализ состояния производства (решения задач); проектные расчеты при заданных условиях наиболее эффективного использования производственных возможностей; технико-экономическая и организационная оценка вариантов; выбор лучшего варианта решения; обоснование мероприятий по освоению проекта.

Методы математического моделирования*.* Применяются при решении задач по оптимизации производства, отдельных его технологических стадий, процессов, выборе оптимальных организационно-экономических, технико-технологических решений. Позволяют найти наилучший вариант использования ресурсов предприятия, региона, перспективные направления практических действий для получения оптимальных результатов. Элементы метода: постановка цели; выбор критерия оптимальности; определение показателей и условий в соответствии с целью (состава переменных и ограничений); подбор нормативных материалов и других исходных данных; решение экономико-математической задачи; оценка результата и его достоверности; рекомендация производству оптимального решения.

Каждый метод имеет свои особенности, преимущества и недостатки. Так, предположения на основе абстрактно-логического метода не всегда могут быть объективными, экономико-статистический метод раскрывает фактическое состояние, не выявляя резервы, расчетно-конструктивный — трудоемок, методы математического моделирования требуют подготовки большого числа достоверных исходных материалов, объективных нормативных данных.

В зависимости от конкретных целей и задач исследования применяют тот или другой метод, их совокупность- Объективность результатов лучше всего оценить, если это возможно, путем постановки производственного эксперимента.

**1.2 Понятие и сущность управления промышленным предприятием**

Переход к рыночным условиям хозяйствования ставит перед наукой ряд актуальных задач, в частности по созданию современного понятийного аппарата. Практика требует четкого понимания и, соответственно, четкого отражения в научных работах и публикациях сущности изучаемых явлений и процессов. Многочисленные научно-практические разработки привели к ситуации, когда отсутствует однозначное понимание категорий науки управления. В связи с этим возникает необходимость определения основных научных категорий, выражающих содержание теоретических подходов данной конкретной работы.

Изучение научной литературы показывают, что сущность управления производством рассматривается с различных позиций: экономической теории, кибернетики, философии и других наук, исходя из задач конкретного исследования. До настоящего времени нет однозначного определения категории управления. По нашему мнению, в этом проявляется не столько неразвитость теории управления, сколько сложность и многогранность данного явления, когда дать ему одно синтетическое определение особенно сложно. Вместе с тем, в экономической литературе в последнее время утверждается определение согласно которому “управление - вид подчинительной связи, при которой трудовое поведение работников приводится в соответствии с поставленной целью путем воздействия на процесс общественного труда с учетом объективных экономических законов и интересов участников производственных отношении[[4]](#footnote-4).

По нашему мнению, данное определение раскрывает феномен управления с точки зрения системного, ситуационного и социального подходов, указывает на целенаправленность управления. Вместе с тем, как и большинство научных определений оно несколько условно, что требует дополнительного толкования его отдельных положений.

Во-первых, ключевым понятием социологии является отношение. Оно возникает в результате постоянных взаимодействий между социальными группами, их членами или отдельными индивидуумами. В свою очередь взаимодействие - это форма взаимосвязи между явлениями и общностями.

Управленческие отношения , являясь разновидностью социальных, характеризуют взаимное положение различных субъектов, их отношение друг к другу по различным свойствам и признакам. Кроме того, управленческие отношения проявляются в коммуникативных связях между этими субъектами, во взаимном обмене информацией для воздействия на результаты деятельности. Управленческие отношения включают также оценку своего собственного положения в сравнении с положением других. Это позволяет скорректировать интересы и поведение участников процесса, влиять на их формирование / Там же, с. 199/.

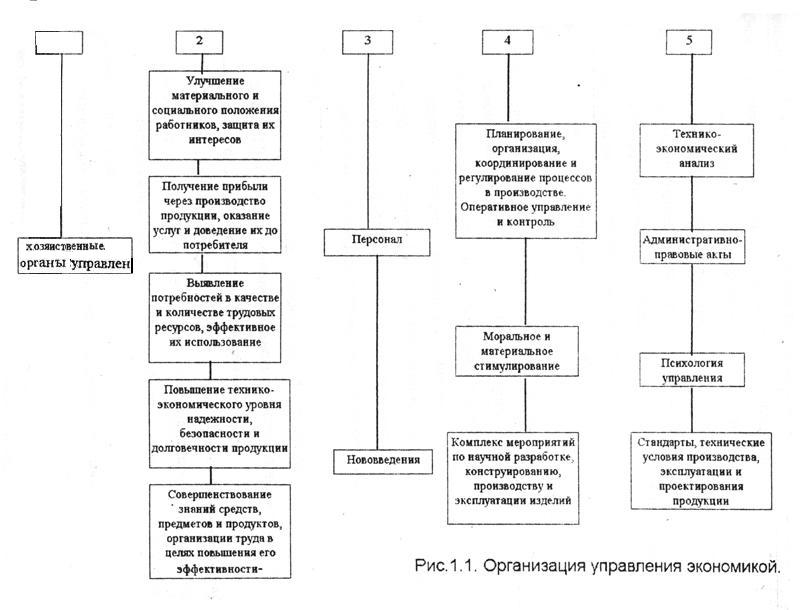
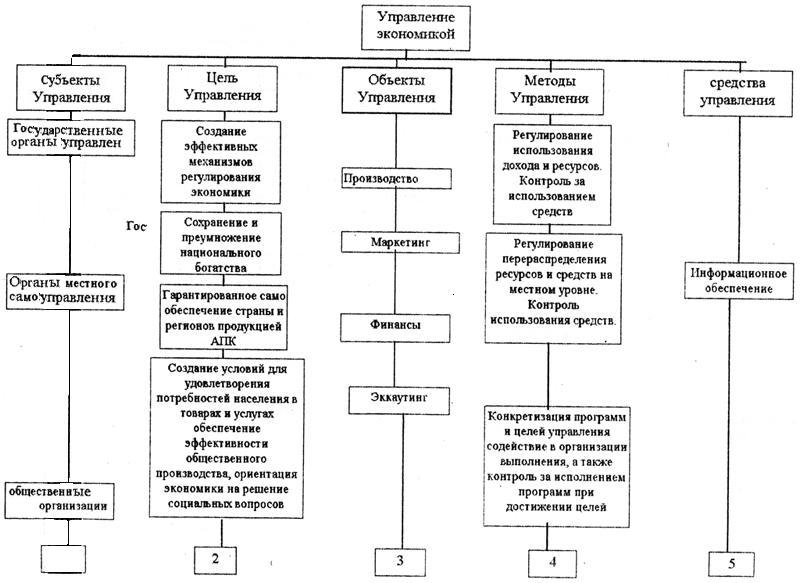
Таким образом, управленческие отношения являются причинно-следственными (каузальными ). Причинность и системность полностью исчерпывают содержание диалектического детерминизма[[5]](#footnote-5). Отсюда , отношения управления в конечном счете осуществляются на основе экономической необходимости. Каузальные отношения по своей сути являются отношениями подчиненности, так как раскрывают связь явлений , находящихся в зависимости одно от другого /Там же, с.170-177/. С этой точки зрения управление можно рассматривать как вид подчинительной связи.

Во-вторых, управленческие отношения предполагают наличие цели. « Цель - это исходный пункт, определяющий отношения субъекта и объекта управления»[[6]](#footnote-6). Взаимодействие субъекта и объекта управления характеризуется диалектикой цели, средства и результата. Цель является изначальным элементом системы управления, выполняя организующую , мотивирующую и контролирующую функции. Следовательно, если нет цели , то нет и управления, что полно отражает данное определение.

В-третьих, производственные отношения и их отдельные стороны можно определить в качестве объекта управления. Материалистическая концепция развития производительных сил и производственных отношений определяет, что в качестве исходного базового социального процесса рассматривается труд, обусловленный логикой трудового поведения работника. Исходя из закономерной философской связи “субъект - объект” данное положение нашло отражение в определении управления, где указывается на изменение (закрепление) трудового поведения работников путем воздействия на процесс общественного труда. Данный вывод следует из того , что отношения управления - часть производственных отношений. Однако между ними имеются существенные различия. Производственные отношения проявляются по объекту (производство, обмен, распределение) и характеризуют его. Управленческие отношения, как часть производственных отношений характеризуют участников, носителей этих отношений, рассмотрение которых позволяет судить о субъектах. Однако выделение управленческих отношений возможно лишь при наличии производственных отношений. По своему содержанию, отношения управления имеют координационный либо инновационный характер и являются источником развития производственных отношений. [[7]](#footnote-7)4

В-четвертых, управленческие отношения возникают в результате постоянных взаимодействий по управлению людей имеющих различные интересы. Интересы являются конституционным признаком собственника. Таким образом, в определении управления подчеркивается его социально-экономическая роль. Многообразие управленческих отношений можно разграничить на три группы: сотрудничество - в том случае, когда интересы взаимодействующих субъектов в основном идентичны, конкуренция (соперничество или конфликт) - когда интересы участников различны либо противоречат друг другу и компромисс когда участники отношений идут на взаимные уступки. Исходя из этого система развивается либо в сторону укрепления, либо в сторону обособления его элементов вплоть до своего разрушения, либо в сторону сближения элементов с переходом системы в иное состояние.

Содержание управления можно рассматривать раскрывая субъекты, их пропорциональность и соотносительность, объекты, цели управления, методы и инструменты управления (рис. 1.1). При разработке схемы раскрывающей содержание организации управления экономикой использована идея А.В. Горбатова[[8]](#footnote-8)7, а также взгляды других авторов по отдельным аспектам проблемы.



Управление, прежде всего, становится возможным при наличии субъекта в качестве которого могут выступать как отдельные лица, так и социальные институты: организации, предприятия, органы государственного управления и т.д.

В настоящее время в экономической системе укрупненно выделяют следующие основные группы субъектов управления: государственные органы, органы местного самоуправления, предприятия и общественные организации.

Роль государства как субъекта управления подчинена определенной цели которая « состоит в том, чтобы делать для людей то, что им требуется, но что они сами своими и индивидуальными усилиями не могут делать вообще или не могут делать должным образом» [[9]](#footnote-9).

Функции государственного управления подчиненные этой главной цели обширны и разнообразны. Важнейшими задачами государства являются [[10]](#footnote-10) : обеспечение правовой базы и общественной атмосферы, способствующих эффективному функционированию рыночной системы; защита конкуренции; корректирование распределения ресурсов с целью изменить структуру национального продукта; стабилизация экономики, то есть контроль за уровнем занятости и инфляции, порождаемых колебаниями экономической конъюнктуры, а также стимулирование экономического роста.

В условиях демократизации управления, развития местного самоуправления, большая часть функций государственного управления реализуется под контролем территориальных органов государственной власти. В основу построения функций территориальных органов государственной власти заложены следующие подходы:

1. Ответственность местных органов перед населением за решение поставленных задач. Это обеспечивается: широкими правами местных органов управления, например, в области налогообложения, использования бюджетных средств, территориальных ресурсов и т. д.; представительством в местных органах государственной власти лиц, заинтересованных в решении местных проблем и действительно представляющих население территории; местным самоуправлением и на этой основе как усилением контроля за работой местных органов, так и обеспечением прямого участия в процессе управления. Широкие права и самостоятельность местных органов снижают ответственность за решение местных проблем со стороны федеральных органов управления.

2. Потенциальные материальные возможности местных органов власти для решения стоящих перед ними задач. Местные органы являются полными хозяевами территориальных ресурсов .Формирование финансовых ресурсов регионов основывается преимущественно на прямых отчислениях в местный бюджет от прибыли всех расположенных на его территории предприятий, вне зависимости от формы собственности и ведомственной принадлежности. Этот подход основывается на широких правах в сфере использования механизма местного налогообложения.

3.Прямая экономическая заинтересованность местных органов в росте эффективности общественного производства на территории на основе установления прямой зависимости территориальных бюджетов от результатов финансово-хозяйственной деятельности всех предприятий, учреждений и организаций, расположенных на соответствующей территории. Последовательность реализации принципа зарабатываемости средств, необходимых для социально-экономического развития региона.

Анализ современной научной литературы позволяет выделить следующие принципы построения функций государственного регулирования экономики в условиях перехода к рынку: принцип целевой поддержки ; принцип сочетания экономических и социальных целей; принцип сочетания интересов экономических субъектов различных форм собственности; принцип программно-целевого управления .

Обобщение практического опыта показывает, что функции государственного регулирования состоят из следующих элементов : планирование; правовое обеспечение; регулирование цен; бюджетная и налоговая политика, регламентация кредитной и денежной системы; регулирование рынка труда; регулирование земельных и природоохранных отношений.

Выполнение функций хозяйственного управления сосредоточено в совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих хозяйственных субъектов, работающих как автономно так и способных создавать объединения различных организационных форм с созданием единого центра управления и без его создания. Эта совокупность является гибкой, оперативно приспосабливающейся к изменчивым условиям рынка, функционирует на строго добровольной основе и демократических принципах построения организационных структур, экономическом и социальном интересе предприятий, объединений всех типов. При этом могут создаваться как горизонтальные, так и вертикальные структуры и формирования. Они могут не ограничиваются рамками административно- территориального деления и не иметь традиционной иерархии управления..

Анализ научной литературы [[11]](#footnote-11) показывает, что основной проблемой при изучении хозяйственного и государственного управления является определение меры и содержания государственного регулирования.

Государственное управление должно осуществляться в такой мере, чтобы не вызвать у хозяйственных субъектов, обладающих влиянием на государственное управление, реакцию в результате которой усилия по достижению целей не будут достигать желаемого эффекта.

При слабом государственном управлении в хозяйственной деятельности имеет место хаос, при сильном государственном управлении наблюдаются застойные явления, подавление предпринимательства и рост теневых элементов товарно-денежных отношений. Поэтому необходимо поддерживать разумный баланс государственного регулирования достаточный для достижения целей как государственного, так и хозяйственного субъектов и не вызывающий негативной реакции.

Характеристики содержания функций государственного и хозяйственного управления в научной литературе представлены достаточно.

Рассматривая субъекты управления и изучая их функции в контексте исследования можно выделить, несмотря на огромное многообразие действий и процессов, шесть функциональных групп, которые охватывают деятельность субъектов и являются объектами управления [[12]](#footnote-12).

1. Производство. Управление производством, предполагает управление процессом переработки сырья , материалов и полуфабрикатов в продукт. Для этого управление выполняет следующие операции: управление внедрением и производством продукта; выбор технологического процесса, расстановка кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта; управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов; управление запасами на складах, включающие управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции; контроль качества.

2. Маркетинг. Посредством маркетинговой деятельности увязывается в единый процесс создание продукта, его реализация , удовлетворение потребностей клиентов в производимой продукции и достижение целей производителя. Для этого осуществляется управление такими процессами, как : изучение рынка; обеспечение НИОКР и производства необходимой информацией; реклама; ценообразование; создание систем сбыта и распределения созданной продукции; послепродажное обслуживание потребителей и другими.

3. Финансы. Управление финансами состоит в том, что менеджмент управляет процессом движения финансовых средств. Для этого осуществляется: составление бюджета и финансового плана; распределение финансовых средств между различными сторонами, определяющими жизнь организации; оценка финансовых возможностей.

4. Учет и анализ хозяйственной деятельности (эккаутинг). Управление эккаутингом предполагает управление процессом обработки и анализа финансовой информации с целью сравнения фактической деятельности с возможностями, а также с деятельностью других субъектов. Это позволяет вскрыть проблемы, на которые необходимо обратить внимание, и выбрать лучшие пути осуществления деятельности.

5. Персонал. Управление персоналом связано с использованием возможностей работников для достижения целей управления. Менеджмент формирует кадры, устанавливает систему отношений между людьми, включает созидательный процесс совместной трудовой деятельности, способствует развитию персонала, его обучению и продвижению по службе. Кадровая работа включает: подбор и расстановку кадров, их обучение и развитие, компенсацию за вклад усилий работника, проектирование работы, поддержание отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.

6.Нововведения. Управление нововведениями является необходимой функцией и направлено на постоянное ее приспособление к изменениям внешней среды. Данная деятельность охватывает широкий круг работ: разработка нового продукта; проектирование работ; структурные изменения; изменения организационной культуры и т.п.

«Экономические взгляды на деятельность коммерческого предприятия основываются на том, что целью коммерческого предприятия является получение прибыли. Составляющие посылки таких взглядов: функция предприятия состоит в превращении используемых факторов производства, то есть земли, труда , капитала, в выпускаемую им товарную продукцию или изделия за которые платит потребитель» [[13]](#footnote-13). Можно сделать предположение, что максимизация прибыли, есть истинная задача коммерческого предприятия и очевидно в этом оно имеет свои преимущества. Какие преимущества из этого для общества в целом? Если получена максимальная прибыль, то и общество в целом получило максимальный доход. Каждый отдельный предприниматель приносит пользу обществу даже если он не ставит перед собой такой цели. Работая с целью получения прибыли, предприниматель вносит свой вклад в сохранение и приумножение национального богатства, которое затем распределяется всему обществу.

Другими словами, субъекты управления (государственные органы и органы местного самоуправления) решая задачу по созданию эффективных механизмов регулирования экономики определяют наиболее приемлемые «правила игры» для участников производственных отношений, тем самым решая задачу приумножения и сохранения национального богатства.

Получение прибыли не является единственной целью, тем не менее прибыль занимает одно из главенствующих мест среди стоящих перед управлением задач. Это объясняется тем, что прибыль гарантирует выживание предприятия; обеспечивает источник финансирования, обеспечивает ресурсы, идущие на распределение, в частности, акционерам в виде дивидендов, улучшение материального и социального положения, защита интересов участников производственных отношений и т.п. Задачи стоящие перед управлением, в высшей степени сложны и взаимосвязаны.

Задача удовлетворения потребностей покупателя рассматривается как базисная, поскольку до тех пор, пока продукция не будет в той или иной степени отвечать предъявляемым требованиям со стороны покупателя существование производства будет весьма проблематичным.

Другие задачи в большей или меньшей степени подчинены этой цели или зависят от нее.

«Академическое определение цели трактует ее как один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, характеризуемый предвосхищением в мышлении результата деятельности и пути его реализации с помощью определенных средств»[[14]](#footnote-14). (Результат - конечный итог, завершающий что-нибудь[[15]](#footnote-15) .) В практической деятельности цель выступает как способ интеграции различных действий в некоторую упорядоченность или систему. Цель определяется объективно существующими вокруг объекта управления условиями, и ее реализация осуществляется имеющимися в распоряжении субъекта управления средствами.

«Средства достижения цели - это существующие в природе и обществе предметы или действия, включенные в систему централизованной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата. В нашем случае средства представляют собой методы и инструменты управления.

Методы управления - это система приемов, рычагов с помощью которых достигают поставленной цели, решают определенные задачи.

По содержанию методы управления подразделяют на экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические[[16]](#footnote-16).

Экономические методы управления представляют собой систему реализации экономических законов , рыночных отношений для достижения целей путем воздействия на интересы и через интересы участников производственных отношений. Механизм воздействия экономических методов осуществляется через регулирование, перераспределение и координацию посредством налогов, цен, кредитов, предоставление экономических льгот, привилегии деятельности и освоение инновационных решений, других экономических рычагов и стимулов.

Планирование как метод экономического управления призвано обеспечить научно обоснованную организацию управления. План - главный инструмент реализации экономической политики, наличие плана в управлении уже воздействует на субъект и объект управления.

Эффективные организация и управление, правильное решение экономических и социальных проблем базируется на технико-экономическом анализе. Основные его задачи: определение степени выполнения программ, заданий, выяснение причин их невыполнения, изучение передового опыта научных достижений и возможности их применения, поиск путей повышения эффективности производства, улучшение социальных условий и т.п.

Методы экономического управления хозяйственный расчет и материальное стимулирование - это комплексное использование экономических рычагов и стимулов хозяйственной деятельности. Они обуславливают совершенствование экономического, организационного и управленческого механизмов [[17]](#footnote-17).

В комплексе с экономическими и социально-психологическими используются административные методы. Административные методы - методы организационного и распорядительного воздействия, которые включают проектирование и программирование, регламентирование деятельности, нормирование, методическое инструктирование, оперативно-распорядительное воздействие, контроль и оценку результатов деятельности.

Инструментами административного воздействия являются правовые и административные акты - уставы, постановления, правила, распоряжения, указания, рекомендации. Если экономические методы в основном побуждают, то административные, как правило, заставляют. Применение их есть выражение организации управления.

Социально-психологические методы - это совокупность приемов и способов социального и психологического воздействия. Цель такого воздействия успешное решение поставленных задач [[18]](#footnote-18).

Эффективное использование социально-психологических методов обусловлено умелым применением инструментов социальной психологии, педагогики, социологии и других наук, а также знанием правовых основ, технологии и организации управления.

Одним из важнейших инструментов управления является информационное обеспечение, которое устраняет неопределенность, позволяет изучить состояние объекта и методы управления. Без информации о состоянии и развитии объекта не могут быть выработаны цели управления, в свою очередь цель управления сама является определенной информацией. Таким образом, информационное обеспечение является связующим звеном и основой процесса управления.

**ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ НА ОАО «СТРОЙПОЛИМЕРКЕРАМИКА»**

**2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Деятельность ОАО «Стройполимеркерамика» начинается с 1926 года. Тогда, на средства пайщиков организовалась артель по изготовлению кирпича и черепицы. Производство было кустарным, сезонным.

Во время Великой Отечественной войны производство было свернуто, здания разрушены. Основное поэтапное развитие завод получил в послевоенные годы, когда резко возрастает потребность в кирпиче на восстановление разрушенного войной хозяйства, и усиленное строительство жилья. Уже в 1945 году начинается восстановление завода, а в 1946 году, с началом сезона, выпускают первую продукцию.

В 60-е годы форсируются работы по расширению производства. Строится новый кирпичный завод, мощностью 14 млн. изделий в год.

В 70-е годы проводится реконструкция кирпичного производства, с увеличением мощности до 28 млн. штук в год. ( Производство №1)

В то же время построен цех по производству полимерных материалов, освоен выпуск новых видов изделий из металлопласта, стеклопластика, пенопласта. ( Производство №1)

В 1985 году принимается Правительственное решение о строительстве на базе Воротынского предприятия трех крупных высокомеханизированных заводов с социальной инфраструктурой и жилым комплексом:

завода стеновых керамических материалов, мощностью 75 млн. штук кирпича в год (ЗКСМ)

завода санитарно-керамических изделий, мощностью 1 млн. изделий в год (ЗСКИ)

завода линолеума мощностью 12 млн. кв. м в год

Первые два завода и жилой комплекс с социальной инфраструктурой были построены в короткие сроки на государственные централизованные капитальные вложения. Завод стеновых керамических материалов пущен в эксплуатацию в 1988 году, завод санитрано-керамических изделий – в 1990 году.

ОАО «Стройполимеркерамика» является правоприемником Предприятия п\я № 19.

Предприятие п\я №19 переименовано в Воротынский опытно-экспериментальный завод по Постановлению Совета Министров СССР № 758 -316 от 08.09.1964 г.

Воротынский опытно-экспериментальный завод переименован в Воротынское ПО «Стройполимеркерамика» Приказом Минатомэнергопрома № 340 от 20.12.1989 г.

ВПО «Стройполимеркерамика» переименовано в Акционерное Общество «Стройполимеркерамика» Приказом по ВПО « СПК» № 498 от 14.12.1992 г.

АО «Стройполимеркерамика» переименовано в Акционерное Общество открытого типа «Стройполимеркерамика» на основании свидетельства № 146 Калужского областного комитета по управлению имуществом и регистрационного № 369 Администрации Бабынинского района.

АООТ «Стройполимеркерамика» переименовано в Открытое Акционерное Общество «Стройполимеркерамика» Приказом по АООТ № 391 от 17.09.1998 г.

На эффективность функционирования предприятия в определяющей степени влияет рациональность решения стратегических вопросов. Прежде всего это выбор организационно- правовой формы, обоснование и практическое освоение оптимального производственного направления, размера и построение предприятия .

Организационной формой предприятия ОАО «Стройполимеркерамика» является организационная структура с аппаратом управления всего предприятия - является структурой с полной централизацией органов управления. Аппарат управления предприятия при этом включает традиционные службы, отделы, обслуживающие производственные подразделения.

Для ОАО «Стройполимеркерамика» являющейся промышленным предприятием по производству продукции строительного направления, характерно наличие в организационной структуре наличие следующих служб: технической, экономической, финансовой, коммерческой (снабженческо-сбытовой), оперативного управления производством, обслуживания производства, кадровой, службы общих вопросов, административно-хозяйственной, юридической, бухгалтерской и службой дочерних предприятий.

Поиск эффективных организационных форм привел к некоторому разнообразию действующих в ней структур. Присутствуют такие вновь созданные подразделения – финансовая служба, отдел маркетинга, служба дочерних предприятий.

Необходимо отметить, что организационная структура ОАО «Стройполимеркерамика» не есть понятие постоянное. Она постоянно претерпевает изменения в связи с изменяющимися внешними условиями.

Рассмотрим организационную структуру ОАО «Стройполимеркерамика».

Балансовая стоимость основных фондов ОАО «Стройполимеркерамика» на 01.01.2004 года составляет 355532000 рублей. Износ основных фондов составляет 47,4%

Динамика структуры и соотношения основных средств, выпуска продукции и основных технико – экономических показателей, а также анализ основных фондов ОАО «Стройполимеркерамика» за 2001-2003 годы представлена в последующих таблицах 1,2,3.

Состав основных производственных фондов образуют в совокупности - структуру фондов.

Рассматривая анализ структуры основных фондов ОАО «Стройполимеркерамика» можно сказать, что основные фонды являются важнейшей частью богатства предприятия и имеют определяющее значение в экономике. Их состояние и эффективное использование прямо влияют на конечные результаты хозяйственной деятельности[[19]](#footnote-19).

Из анализа Приложения 1 вытекает, что предприятие ОАО «Стройполимеркерамика» является промышленным предприятием.

Из анализа Приложения 2 и Приложения 3 можно проследить, что предприятие ОАО «Стройполимеркерамика» имеет прибыль от производственной деятельности, рентабельность производства за 2002 год составила –42,9%, а за 2003 год - 41,4%. Коэффициент реализации за 2002 год составил 0,9, а за 2003 год - 0,94. Средняя заработная плата промышленного персонала за 2002 год составила 4658 руб., а за 2003 год средняя заработная плата составил 6329 руб. Теперь приступим к рассмотрению отгрузки (реализации) сданной на склад готовой продукции по ОАО «Стройполимеркерамика» за 2001-2003 годы

Таблица 1

Отгрузки ( реализация) продукции, сданной на склад по ОАО «Стройполимеркерамика» за 2001 –2003 годы ( в тыс. руб )

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2001 г. | 2002 г. | 2003 г. | 2003 г. в % к | |
| 2001 г. | 2002 г. |
| Кирпич полнотелый | 49887 | 57776 | 80259 | 116 | 138 |
| Кирпич пустотелый | 92241 | 131997 | 160999 | 174 | 121 |
| Продукция Санитарно-керамических изделий | 180414 | 265465 | 336474 | 186 | 126 |
| Продукция цеха товаров народного потребления | 1306 | 16848 | 25482 | 187 | 153 |
| Продукция Участка пластмасс | 1519 | 702 | 2175 | 143 | 309 |
| Всего по ОАО | 337667 | 472788 | 605389 | 179 | 128 |

В рассмотренной таблице в динамике прослеживается рост объемов продаж 2003 года в % отношении по сравнению с 2001, 2002 годами по кирпичу полнотелому и по участку пластмасс и снижение продаж в % отношении по остальным видам продукции.

Теперь рассмотрим финансовое состояние ОАО «Стройполимеркерамика» за 2002 и 2003 годы.

Финансовое состояние является важнейшей характеристикой деловой активности и надежности предприятия. Оно определяется имеющимся в распоряжении предприятия имуществом и источниками его финансирования, а также финансовыми результатами деятельности предприятия. Рассмотрим и проанализируем в динамике балансы

ОАО «Стройполимеркерамика» за 2002 и 2003 годы по методике международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) применяемых в странах Европейского Союза.

Таблица 2

Анализ баланса ( МСФО)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование статей баланса** | **2002 год, руб.** | **2003 год, руб.** | **Прирост, Руб.** | **Прирост, %** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Текущие активы: | 135 179 000 | 149 584 000 | 14 405 000 | 10,66 |
| Денежные средства | 17 920 000 | 14 393 000 | -3 527 000 | -19,68 |
| Краткосрочные инвестиции | 23 022 000 | 22 500 000 | -522 000 | -2,27 |
| Краткосрочная дебиторская задолженность: | 34 378 000 | 43 575 000 | 9 197 000 | 26,75 |
| Счета и векселя к получению | 7 838 000 | 6 469 000 | -1 369 000 | -17,47 |
| Межфирменная дебиторская задолженность | 513 000 | 0 | -513 000 | -100 |
| Прочая дебиторская задолженность | 26 027 000 | 37 106 000 | 11 079 000 | 42,57 |
| Долгосрочная дебиторская задолженность | 0 | 0 | 0 |  |
| Товарно-материальные запасы: | 59 374 000 | 66 628 000 | 7 254 000 | 12,22 |
| Сырье, материалы и комплектующие | 41 486 000 | 47 775 000 | 6 289 000 | 15,16 |
| Незавершенное производство | 3 640 000 | 4 458 000 | 818 000 | 22,47 |
| Готовая продукция | 14 248 000 | 14 395 000 | 147 000 | 1,03 |
| Прочие запасы | 0 | 0 | 0 |  |
| Расходы будущих периодов | 485 000 | 2 488 000 | 2 003 000 | 412,99 |
| Прочие текущие активы | 0 | 0 | 0 |  |
| Долгосрочные активы: | 269 892 000 | 335 855 000 | 65 963 000 | 24,44 |
| Земля, здания и оборудование | 200 603 000 | 226 876 000 | 26 273 000 | 13,10 |
| Нематериальные активы | 0 | 8 000 | 8 000 |  |
| Долгосрочные инвестиции | 30 088 000 | 30 088 000 | 0 |  |
| Незавершенные инвестиции | 39 201 000 | 78 211 000 | 39 010 000 | 99,51 |
| Прочие долгосрочные активы | 0 | 672 000 | 672 000 |  |
| СУММАРНЫЙ АКТИВ | 405 071 000 | 485 439 000 | 80 368 000 | 19,84 |
| Текущие обязательства: | 37 437 000 | 36 718 000 | -719 000 | -1,92 |
| Краткосрочные займы | 0 | 0 | 0 |  |
| Кредиторская задолженность: | 37 437 000 | 36 718 000 | -719 000 | -1,92 |
| Счета и векселя к оплате | 5 501 000 | 12 728 000 | 7 227 000 | 131,38 |
| Налоги к уплате | 13 279 000 | 13 752 000 | 473 000 | 3,56 |
| Межфирменная кредиторская задолженность | 1 099 000 | 2 825 000 | 1 726 000 | 157,05 |
| Полученные авансы | 10 300 000 | 883 000 | -9 417 000 | -91,43 |
| Дивиденды к выплате | 187 000 | 0 | -187 000 | -100 |
| Прочая кредиторская задолженность | 7 071 000 | 6 530 000 | -541 000 | -7,65 |
| Доходы будущих периодов | 0 | 0 | 0 |  |
| Резервы предстоящих расходов и платежей | 0 | 0 | 0 |  |
| Прочие текущие обязательства | 0 | 0 | 0 |  |
| Долгосрочные обязательства: | 0 | 2 756 000 | 2 756 000 |  |
| Долгосрочные займы | 0 | 0 | 0 |  |
| **Прочие долгосрочные обязательства** | 0 | 2 756 000 | 2 756 000 |  |
| Собственный капитал: | 367 634 000 | 445 965 000 | 78 331 000 | 21,31 |
| Акционерный капитал | 219 000 | 219 000 | 0 |  |
| Резервы и фонды | 14 053 000 | 0 | -14 053 000 | -100 |
| Добавочный капитал | 264 761 000 | 262 984 000 | -1 777 000 | -0,67 |
| Нераспределенная прибыль | 88 601 000 | 182 762 000 | 94 161 000 | 106,28 |
| Прочий собственный капитал | 0 | 0 | 0 |  |
| СУММАРНЫЙ ПАССИВ | 405 071 000 | 485 439 000 | 80 368 000 | 19,84 |

**При анализе состава и структуры актива баланса можно сделать следующие выводы:**

В структуре актива баланса на конец анализируемого периода долгосрочные активы составили 69,19%, а текущие активы - 30,81%.

Валюта балансапредприятия за анализируемый период увеличилась на 80 368 000 руб. или на 19,84%, что свидетельствует о расширении хозяйственного оборота.

На изменение структуры актива баланса повлиял рост суммы долгосрочных активов на 65 963 000 руб. или на 24,44% и рост суммы текущих активов на 14 405 000 руб. или на 10,66%. Сокращение доли оборотных активов делает имущество предприятия менее мобильным.

На изменение структуры актива баланса повлияло, главным образом, изменение суммы долгосрочных активов*.*

Изменения в составе долгосрочных активовв анализируемом периоде связаны с изменением следующих составляющих: сумма основных средств в анализируемом периоде увеличилась на 26 273 000 руб., или на 13,10%; величина нематериальных активов увеличилась на 8 000 руб.; сумма незавершенных инвестиций увеличилась на 39 010 000 руб. или на 99,51%.

Увеличение величины нематериальных активов за последний период говорит об инновационной направленности деятельности предприятия.

В составе текущих активов произошли следующие изменения: сумма денежных средств уменьшилась в рассматриваемом периоде на 3 527 000 руб. или на 19,68%; сумма краткосрочных инвестиций уменьшилась на 522 000 руб. или на 2,27%; величина краткосрочной дебиторской задолженности увеличилась на 9 197 000 руб. или на 26,75%; величина товарно-материальных запасов увеличилась на 7 254 000 руб. или на 12,22%; величина расходов будущих периодов увеличилась на 2 003 000 руб. или на 412,99%;

Доля оборотных активов в структуре имущества предприятия изменилась в рассматриваемом периоде в сторону уменьшения и составила 30,81%.

Уменьшение суммы краткосрочных инвестиций в структуре имущества говорит о снижении деловой активности предприятия.

**При анализе состава и структуры пассива баланса можно сделать следующие выводы:**

Формирование имущества предприятия может осуществляться как за счет собственных, так и за счет заемных средств, значения которых отображаются в пассиве баланса.

На конец анализируемого периода доля собственного капитала, основного источника формирования имущества предприятия, в структуре пассивов увеличилась и составила 91,87%. При этом коэффициент соотношения суммарных обязательств и собственного капитала на протяжении анализируемого периода имел тенденцию к падению и составил 0,09. Это может свидетельствовать об относительном повышении финансовой независимости предприятия и снижении финансовых рисков.

В абсолютном выражении величина собственного капитала увеличилась на 78 331 000 руб., т.е. на 21,31 %.

Проанализируем, какие составляющие собственногокапитала повлияли на это изменение: добавочный капитал уменьшился на 1 777 000 руб., или на 0,67%; нераспределенная прибыль увеличилась на 94 161 000 руб., или на 106,28%;.

В структуре собственного капитала на конец анализируемого периода удельный вес: акционерного капитала составил 0,05%; добавочного капитала составил 58,97%; нераспределенной прибыли составил 40,98%;

Величина текущих обязательств в анализируемом периоде составила 36 718 000 руб. и уменьшилась на 1,92%.

Уменьшение текущих обязательств связано с изменением следующей составляющей: сумма кредиторской задолженности составила 36 718 000 руб. и уменьшилась на 1,92%;.

Анализ структуры финансовых обязательств говорит о преобладании краткосрочных источников в структуре заемных средств, что является негативным фактором, который характеризует неэффективную структуру баланса и высокий риск утраты финансовой устойчивости.

Сокращение краткосрочных источников в структуре заемных средств в анализируемом периоде является позитивным фактором, который свидетельствует об улучшении структуры баланса и понижении риска утраты финансовой устойчивости.

В структуре кредиторской задолженности на конец анализируемого периода удельный вес: счетов и векселей к оплате составил 34,66%; налогов к оплате составил 37,45%; кредиторской задолженности составил 7,69%; полученных авансов составил 2,40%; прочей кредиторской задолженности составил 17,78%.

Сопоставление сумм дебиторской и кредиторской задолженности показывает, что на начало анализируемого периода кредиторская задолженность превышала дебиторскую на 3 059 000 руб., т.е. отсрочки платежей должников финансировались за счет неплатежей кредиторам.

На конец анализируемого периода предприятие имело активное сальдо задолженности, т.е. предприятие имеет возможность предоставлять дебиторам кредит, превышающий средства, полученные в виде отсрочек платежей кредиторам.

Обобщающая оценка финансового состояния ОАО «Стройполимеркерамика» дается на основе таких результативных финансовых показателей, как прибыль и рентабельность.

**Рассмотрим финансовые результаты производственной деятельности ОАО «Стройполимеркерамика» в динамике за 2002 - 2003 годы.**

**Таблица 3**

Отчет о прибылях и убытках

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2002 год, руб.** | **2003 год, руб.** | **Прирост, руб.** | **Прирост, %** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Чистый объем продаж | 510 258 000 | 658 474 000 | 148 216 000 | 29,05 |
| Себестоимость | 347 326 000 | 441 715 000 | 94 389 000 | 27,18 |
| Валовая прибыль | 162 932 000 | 216 759 000 | 53 827 000 | 33,04 |
| Общие издержки | 65 135 000 | 84 078 000 | 18 943 000 | 29,08 |
| Другие операционные доходы | 16 362 000 | 29 865 000 | 13 503 000 | 82,53 |
| Другие операционные расходы | 22 870 000 | 37 343 000 | 14 473 000 | 63,28 |
| Операционная прибыль | 91 289 000 | 125 203 000 | 33 914 000 | 37,15 |
| Проценты к получению | 0 | 300 000 | 300 000 |  |
| Проценты к уплате | 0 | 0 | 0 |  |
| Другие внереализационные доходы | 224 000 | 3 592 000 | 3 368 000 | 1 503,57 |
| Другие внереализационные расходы | 12 513 000 | 19 020 000 | 6 507 000 | 52 |
| Прибыль до налога | 79 000 000 | 110 075 000 | 31 075 000 | 39,34 |
| Налог на прибыль | 27 916 000 | 28 467 000 | 551 000 | 1,97 |
| ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ | 51 084 000 | 81 608 000 | 30 524 000 | 59,75 |

Чистая выручка от реализации за анализируемый период увеличилась с 510 258 000 руб. до 658 474 000 руб. или увеличилась на 29,05%. Величина себестоимости изменилась с 347 326 000 руб. до 441 715 000 руб. или на 27,18%.

Удельный вес себестоимости в общем объеме выручки сократился с 68,07% до 67,08%.

Сравнение темпов изменения абсолютных величин выручки и себестоимости свидетельствует о росте эффективности основной деятельности.

Операционная прибыль увеличилась в анализируемом периоде с 91 289 000 до 125 203 000 руб. или на 37,15%. Это свидетельствует о повышении результативности операционной деятельности предприятия. На конец анализируемого периода финансовая деятельность предприятия была прибыльной.

Величина доходов от внереализационных операций имела тенденцию к росту и составила 3 592 000 руб. При этом расходы на внереализационную деятельность на конец периода были на уровне 19 020 000 руб., и превысили доходы на 15 428 000 руб. Результаты сравнения темпов изменения доходов и расходов, связанных с внереализационной деятельностью, свидетельствуют об уменьшении ее прибыльности.

На конец анализируемого периода предприятие имело чистую прибыль в размере 81 608 000 руб., которая имела тенденцию к росту, что говорит о росте у предприятия источника собственных средств, полученных в результате финансово-хозяйственной деятельности.

В структуре доходов предприятия наибольшую долю составляет прибыль от основной деятельности, что свидетельствует о нормальной коммерческой деятельности ОАО «Стройполимеркерамика».

В целом, финансовое состояние предприятия можно охарактеризовать и проанализировать с помощью ряда показателей ликвидности, финансовой устойчивости, платежеспособности и рентабельности.

Основной целью проведения анализа финансового состояния ОАО «Стройполимеркерамика» - обоснование решения о признании структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия - неплатежеспособным в соответствии с системой критериев утвержденных Постановлением Правительства РФ от 20 мая 1994 года № 498.

Рассмотрим финансовые показатели ОАО «Стройполимеркерамика» в динамике за 2002 и 2003 годы.

Таблица 4

**Финансовые показатели**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2002 год | 2003 год | Прирост | Прирост,% |
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| Коэффициент абсолютной ликвидности (LR) | 0,9613 | 1,0496 | 0,0883 | 9,19 |
| Коэффициент срочной ликвидности (QR) | 1,1216 | 1,2426 | 0,1210 | 10,79 |
| Коэффициент текущей ликвидности (CR) | 3,5312 | 3,8401 | 0,3089 | 8,75 |
| Чистый оборотный капитал (NWC) | 2 639 469,36 | 3 301 109,43 | 661640,08 | 25,07 |
| Коэффициент финансовой независимости (EQ/TA) | 0,9133 | 0,9136 | 003 | 0,04 |
| Суммарные обязательства к активам (TD/TA) | 0,0867 | 0,0864 | -003 | -0,38 |
| Суммарные обязательства к собственному капиталу (TD/EQ) | 0,0949 | 0,0945 | -004 | -0,42 |
| Долгосрочные обязательства к активам (LTD/TA) | 000 | 031 | 031 |  |
| Долгосрочные обязательства к внеоборотным активам (LTD/FA) | 000 | 046 | 046 |  |
| Рентабельность продаж (ROS), % | 10,0114 | 12,3935 | 2,3821 | 23,79 |
| Рентабельность собственного капитала (ROE), % | 14,9542 | 20,0610 | 5,1068 | 34,15 |
| Рентабельность внеоборотных активов | 19,6839 | 26,9446 | 7,2607 | 36,89 |
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| Рентабельность инвестиций (ROI), % | 14,9542 | 19,9933 | 5,0391 | 33,70 |
| Оборачиваемость рабочего капитала (NCT), раз | 6,2164 | 6,2531 | 0,03 | 0,59 |
| Оборачиваемость основных средств (FAT), раз | 1,9661 | 2,1741 | 0,2079 | 10,58 |
| Оборачиваемость активов (TAT), раз | 1,3642 | 1,4789 | 0,1147 | 8,40 |
| Оборачиваемость запасов (ST), раз | 5,8912 | 7,0112 | 1,1201 | 19,01 |
| Период погашения дебиторской задолженности (CP), дн. | 17,2071 | 21,6051 | 4,3980 | 25,56 |

Коэффициент общей ликвидности (коэффициент текущей ликвидности) характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных (текущих) обязательств предприятия. Увеличился в рассматриваемом периоде с 3,53 до 3,84 или на 8,75%. Так как нормативное значение находится винтервале от 1,0 до 2,0, то данное предприятие неэффективно использует свои активы. ( Таблица 7)

Положительная тенденция изменения этого показателя за анализируемый период увеличила вероятность погашения текущих обязательств за счет производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов.

Коэффициент срочной ликвидности (коэффициент быстрой ликвидности), отражающий долю текущих обязательств, покрываемых за счет денежных средств и реализации краткосрочных ценных бумаг, увеличился в анализируемом периоде с 1,12 до 1,24 (рекомендуемый интервал значений от 0,7 до 0,8) или на 10,79%.

Высокое значение коэффициента является показателем низкого финансового риска и хороших возможностей для привлечения дополнительных средств со стороны из-за отсутствия затруднений с погашением текущих задолженностей.

Коэффициент абсолютной ликвидности, отражающий долю текущих обязательств, покрываемых исключительно за счет денежных средств, увеличился в анализируемом периоде с 0,96 до 1,05 (при рекомендуемом значении от 0,2 до 0,5) или на 9,19%. За анализируемый период способность предприятия к немедленному погашению текущих обязательств за счет денежных средств выросла.

Коэффициент автономии (финансовой независимости), определяющий степень независимости предприятия от внешних источников финансирования и характеризующий долю собственных средств в балансе, увеличился в анализируемом периоде с 0,913 до 0,914 (рекомендуемый интервал значений с 0,5 до 0,8) или на 0,04%. Превышение коэффициентом рекомендуемого интервала значений может свидетельствовать о неспособности эффективно привлекать кредитные ресурсы. Рост коэффициента говорит о повышении финансовой устойчивости предприятия.

Доля заемного капитала в балансе предприятия уменьшилась в анализируемом периоде с 0,09 до 0,08 или на0,38%. Таким образом, за анализируемый период у предприятия наблюдается тенденция к снижению использования заемного капитала.

Коэффициент соотношения суммарных обязательств и собственногокапитала (определяющий количество привлеченных предприятием заемных средств на один рубль вложенных в активы собственных средств) в анализируемом периоде составил 0,09 (рекомендуемый интервал значений от 0,25 до 1,0), т.е. уменьшился на 0 или на 0,42%.

Анализ финансовой устойчивости предприятия позволяет говорить о значительном запасе прочности, обусловленном высоким уровнем собственного капитала, который на конец анализируемого периода составил 0,9 (при рекомендуемом значении не менее 0,6). Таким образом, к концу анализируемого периода у предприятия имелись широкие возможности привлечения дополнительных заемных средств без риска потери финансовой устойчивости.

Рентабельность продаж, отражающая долю чистой прибыли в объеме продаж, увеличилась и составила 12,39%.

Рентабельность собственного капитала предприятия, определяющая эффективность использования вложенных в предприятие средств увеличилась, что является положительным фактом, и составила 20,06%.

Рентабельность текущих активов (отражающая эффективность использования оборотных активов и показывающая, какую прибыль приносит единица оборотного капитала предприятия) увеличилась, что является положительным результатом деятельности предприятия, и составила 57,32%.

Рентабельность внеоборотных активов (отражающая эффективность использования внеоборотных активов и показывающая, какую прибыль приносит единица внеоборотного капитала предприятия) увеличилась, что является положительной динамикой, и составила 26,94%. Значение рентабельности активов на конец анализируемогопериода свидетельствует о достаточно высокой эффективности использования имущества.

В результате рассмотрения финансовых показателей ОАО

«Стройполимеркерамика» можно сделать следующие выводы :

Валюта баланса предприятия за анализируемый период увеличилась на 80 368 000 руб. или на 19,84%, что свидетельствует о расширении хозяйственного оборота.

В конце анализируемого периода предприятие получило прибыль. Наличие у предприятия чистой прибыли свидетельствует об имеющемся источнике пополнения оборотных средств. Величина чистой прибыли имеет благоприятную тенденцию к увеличению.

Увеличиваются сроки погашения дебиторской задолженности, т.е. ухудшается деловая активность предприятия. Растут товарно-материальные запасы, увеличивается их оборачиваемость, а это, скорее всего, свидетельствует о рациональной финансово-экономической политике руководства предприятия.

Следует принять меры к увеличению рентабельности его собственного капитала, поскольку в конце анализируемого периода этот показатель находится на уровне ниже нормативного. Недостаток собственного капитала повышает риск неплатежеспособности компании. Уровень заемного капитала находится на приемлемом уровне, что свидетельствует о нормальной финансовой устойчивости предприятия.

Рассмотрим показатели ликвидности. ( Таблица №5)

АБСОЛЮТНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЛИКВИДНОСТИ

Показатель «Текущая ликвидность» принимает в последнем периоде положительное значение, что свидетельствует об отсутствии угрозы неплатежеспособности организации в течение ближайших 12-ти месяцев.

Имеется запас быстрореализуемых активов в размере 43 750 000 тыс. руб. свыше величины, необходимой для покрытия краткосрочных обязательств.

За анализируемый период показатель «Текущая ликвидность» увеличился на 15,49%, что является благоприятной тенденцией и свидетельствует о повышении степени ликвидности организации.

Таблица 5

Таблица показателей ликвидности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2002 год | 2003 год |
| 1. | 2. | 3. |
| Наиболее ликвидные активы - А1 | 40 942 000 | 36 893 000 |
| Быстрореализуемые активы - А2 | 34 378 000 | 43 575 000 |
| Медленнореализуемые активы - А3 | 59 859 000 | 69 116 000 |
| Труднореализуемые активы - А4 | 269 892 000 | 335 855 000 |
| Наиболее срочные обязательства - П1 | 37 250 000 | 36 718 000 |
| Краткосрочные пассивы - П2 | 187 000 | 0 |
| Долгосрочные пассивы - П3 | 0 | 2 756 000 |
| Постоянные пассивы - П4 | 367 634 000 | 445 965 000 |
| АБСОЛЮТНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ |  |  |
| Обеспеченность обязательств средствами - 1-я группа срочности | 3 692 000 | 175 000 |
| Обеспеченность обязательств средствами - 2-я группа срочности | 34 191 000 | 43 575 000 |
| ТЕКУЩАЯ ЛИКВИДНОСТЬ | 37 883 000 | 43 750 000 |
| ПЕРСПЕКТИВНАЯ ЛИКВИДНОСТЬ | 59 859 000 | 66 360 000 |
| КОЭФФИЦИЕНТЫ ЛИКВИДНОСТИ |  |  |
| Коэффициент текущей ликвидности | 3,61 | 4,07 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 2,01 | 2,19 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 1,09 | 1 |

КОЭФФИЦИЕНТЫ ЛИКВИДНОСТИ

Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия) в анализируемом периоде равен 4,07 при рекомендуемом значении 2,0. Таким образом, предприятие может погасить 407,39% текущих обязательств, мобилизовав все свои оборотные средства.

В анализируемом периоде коэффициент текущей ликвидности имел тенденцию к росту и изменился c 3,61 до 4,07. Способность предприятия рассчитываться по своим текущим обязательствам возросла.

Коэффициент абсолютной ликвидности равен 1. На конец периода предприятие могло погасить 100,48% своих краткосрочных обязательств за счет денежных средств. Это является положительным фактом, так как нормальным считается значение 20 - 70%. Коэффициент абсолютной ликвидности уменьшился за анализируемый период на 0,09, что является негативной тенденцией.

Таким образом, по данному направлению анализа можно сделать вывод о том, что платежеспособность предприятия находится на уровне ниже оптимального, а тенденция последних изменений свидетельствует о вероятном снижении платежеспособности в будущем.

Таблица 6

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛАССА ЗАЁМЩИКА**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2002 год, руб. | 2003 год, руб. | Прирост,  руб. | Прирост,% |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| РИСК НЕЛИКВИДНОСТИ АКТИВОВ ПРЕДПРИЯТИЯ | | | | |
| Промежуточный коэффициент покрытия - К1 | 2,00 | 2,19 | 0,19 | 9,47 |
| Категория по показателю К1 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| Коэффициент текущей ликвидности (общий коэфф. покрытия) - К2 | 3,59 | 4,07 | 0,48 | 13,39 |
| Категория по показателю К2 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| РИСК СНИЖЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ | | | | |
| Категория по показателю К3 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| Коэффициент соотношения собственных и заемных средств - К4 | 9,77 | 11,30 | 1,53 | 15,62 |
| Категория по показателю К4 (для торговых предприятий) | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| Категория по показателю К4 (кроме торговых предприятий) | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| РИСК НИЗКОЙ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ | | | | |
| Рентабельность продаж (для торговых предприятий) - К5 | 0,19 | 0,20 | 0,01 | 5,13 |
| Категория по показателю К5 (для торговых предприятий) | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| Рентабельность производства (для промышленных предприятий) - К5 | 0,24 | 0,25 | 0,02 | 6,43 |
| Категория по показателю К5 (для промышленных предприятий) | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ | | | | |
| Сумма баллов | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| КЛАСС ЗАЕМЩИКА | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ | | | | |
| Сумма баллов | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| КЛАСС ЗАЕМЩИКА | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |

По результатам расчета значений системы финансовых показателей анализируемый заемщик относится к 1-му классу кредитоспособности (для торговых предприятий) и к 1-му классу кредитоспособности (для промышленных предприятий).

Таким образом, данный заемщик ОАО «Стройполимеркерамика» может быть признан надежным и кредитоваться на общих условиях.

**Проведем СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПО ГРУППЕ "Дочерние предприятия» ОАО "Стройполимеркерамика"**

Ранжирование проводится по следующим предприятиям:

ООО "Бытовые услуги"

ООО "Тепловодоканал"

ООО "Теплица"

ООО "Садко"

ОАО "Куровской завод керамзитового гравия"

Для ранжирования предприятий в группе "Дочерние предприятия» ОАО "Стройполимеркерамика" использовались следующие критерии:

валюта баланса;

выручка от реализации;

чистая прибыль;

коэффициент абсолютной ликвидности;

оборачиваемость активов.

Предприятия во всех таблицах представлены в порядке убывания рейтинга по соответствующему критерию.

**ВАЛЮТА БАЛАНСА**

Таблица 7

Результаты ранжирования по критерию "Валюта баланса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| предприятия | Значен. тыс.руб. | Рейтинг |
| ООО "Тепловодоканал" | 26 064 | 1,973 |
| ООО "Садко" | 6 138 | -0,244 |
| ООО "Бытовые услуги" | 4 306 | -0,448 |
| ОАО "Куровской завод керамзитового гравия" | 3 582 | -0,529 |
| ООО "Теплица" | 1 575 | -0,752 |

Минимальное приведенное значение критерия имеет предприятие "ООО "Теплица"": 1 575 000 руб.

Максимальное приведенное значение критерия имеет предприятие "ООО "Тепловодоканал"": 26 064 000 руб.

Среднее приведенное значение критерия по группе предприятий

составляет 8 333 000 руб.

Таблица 8

Динамика значений критерия по предприятиям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| предприятия | 2002г.,  тыс. руб**.** | 2003г.,  тыс.руб. |
| ООО "Тепловодоканал" | 22 601 | 26 064 |
| ООО "Садко" | 5 999 | 6 138 |
| ООО "Бытовые услуги" | 4 256 | 4 306 |
| ОАО "Куровской завод керамзитового гравия" | 3 916 | 3 582 |
| ООО "Теплица" | 1 545 | 1 575 |

**ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ**

Таблица 9

Результаты ранжирования по критерию "Выручка от реализации"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| предприятия | Значение, тыс.руб. | Рейтинг |
| ООО "Садко" | 5 891 | 1,827 |
| ООО "Тепловодоканал" | 2 558 | 0,319 |
| ОАО "Куровской завод керамзитового гравия" | 546 | -0,592 |
| ООО "Бытовые услуги" | 207 | -0,746 |
| ООО "Теплица" | 68 | -0,808 |

Минимальное приведенное значение критерия имеет предприятие "ООО "Теплица"": 68 555,56 руб.

Максимальное приведенное значение критерия имеет предприятие "ООО "Садко"": 5 891 444,44 руб.

Среднее приведенное значение критерия по группе компаний составляет 1 854 377,78 руб.

Таблица 10

Динамика значений критерия по предприятиям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| предприятия | 2002г.,тыс.руб. | 2003г.,тыс.руб. |
| ООО "Садко" | 3 743 | 5 891 |
| ООО "Тепловодоканал" | 1 748 | 2 558 |
| ОАО "Куровской завод керамзитового гравия" | 421 | 546 |
| ООО "Бытовые услуги" | 163 | 207 |
| ООО "Теплица" | 61 | 68 |

**ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ**

**Таблица 11**

Результаты ранжирования по критерию "Чистая прибыль"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Предприятия | Значен тыс.руб2. | Рейтинг |
| ООО "Садко" | 140 | 1,667 |
| ООО "Тепловодоканал" | 74 | 0,623 |
| ООО "Теплица" | 0 | -0,554 |
| ООО "Бытовые услуги" | -15 | -0,779 |
| ОАО "Куровской завод керамзитового гравия" | -26 | -0,958 |

Минимальное значение критерия имеет предприятие "ОАО "Куровской завод керамзитового гравия"": -26 444,44 руб.

Максимальное приведенное значение критерия имеет предприятие "ООО "Садко"": 140 333,33 руб.

Среднее приведенное значение критерия по группе компаний составляет 34 400 руб.

Таблица 12

Динамика значений критерия по предприятиям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| предприятия | 2002г.тыс. руб. | 2003г.тыс. руб. |
| ООО "Садко" | 123 | 140 |
| ООО "Тепловодоканал" | -77 | 74 |
| ООО "Теплица" | 0 | 0 |
| ООО "Бытовые услуги" | -19 | -15 |
| ОАО "Куровской завод керамзитового гравия" | -5 | -26 |

**КОЭФФИЦИЕНТ АБСОЛЮТНОЙ ЛИКВИДНОСТИ**

Таблица 13. Результаты ранжирования по критерию "Коэффициент абсолютной ликвидности"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| предприятия | Значение | Рейтинг |
| ООО "Тепловодоканал" | 2,43 | 1,871 |
| ООО "Теплица" | 0,88 | 0,149 |
| ООО "Садко" | 0,39 | -0,396 |
| ООО "Бытовые услуги" | 0,02 | -0,801 |
| ОАО "Куровской завод керамзитового гравия" | 0 | -0,824 |

Минимальное приведенное значение имеет предприятие "ОАО "Куровской завод керамзитового гравия": 0. Максимальное приведенное значение критерия имеет предприятие "ООО "Тепловодоканал"": 2,43.

Среднее приведенное значение критерия по группе компаний составляет 0,74.

Таблица 14

Динамика значений критерия по предприятиям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| предприятия | 2002г. | 2003г. |
| ООО "Тепловодоканал" | 2,41 | 2,43 |
| ООО "Теплица" | 0,80 | 0,88 |
| ООО "Садко" | 0,35 | 0,39 |
| ООО "Бытовые услуги" | 0,05 | 0,02 |
| ОАО "Куровской завод керамзитового гравия" | 0,03 | 0 |

**РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА**

Таблица 15

Результаты ранжирования по критерию "Рентабельность собственного капитала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| предприятия | Значен, % | Рейтинг |
| ООО "Садко" | 31,53 | 1,650 |
| ООО "Тепловодоканал" | 3,66 | 0,170 |
| ООО "Теплица" | -0,75 | -0,064 |
| ООО "Бытовые услуги" | -4,92 | -0,285 |
| ОАО "Куровской завод керамзитового гравия" | -27,27 | -1,471 |

Минимальное приведенное значение имеет предприятие "ОАО "Куровской завод керамзитового гравия"": -27,27 %.

Максимальное приведенное значение критерия имеет предприятие "ООО "Садко"": 31,53 %.

Среднее приведенное значение критерия по группе компаний составляет 0,45.

Таблица 16

Динамика значений критерия по предприятиям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| предприятия | 2002г., % | 2003г, % |
| ООО "Садко" | 30,88 | 31,53 |
| ООО "Тепловодоканал" | -4,20 | 3,66 |
| ООО "Теплица" | 0 | -0,75 |
| ООО "Бытовые услуги" | -6,15 | -4,92 |
| ОАО "Куровской завод керамзитового гравия" | -4,50 | -27,27 |

**ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ АКТИВОВ**

**Таблица 17**

Результаты ранжирования по критерию "Оборачиваемость активов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Предприятия | Значение, раз. | Рейтинг |
| ООО "Садко" | 11,53 | 1,987 |
| ОАО "Куровской завод керамзитового гравия" | 1,82 | -0,309 |
| ООО "Тепловодоканал" | 1,18 | -0,460 |
| ООО "Бытовые услуги" | 0,58 | -0,603 |
| ООО "Теплица" | 0,52 | -0,616 |

Минимальное приведенное значение критерия имеет предприятие "ООО "Теплица"": 0,52 раз.

Максимальное приведенное значение критерия имеет предприятие "ООО "Садко"": 11,53 раз.

Среднее приведенное значение критерия по группе компаний составляет 3,13 раз.

Таблица 18

Динамика значений критерия по предприятиям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| предприятия | 2002г., раз. | 2003г., раз. |
| ООО "Садко" | 7,57 | 11,53 |
| ОАО "Куровской завод керамзитового гравия" | 1,29 | 1,82 |
| ООО "Тепловодоканал" | 0,93 | 1,18 |
| ООО "Бытовые услуги" | 0,46 | 0,58 |
| ООО "Теплица" | 0,48 | 0,52 |

**ИТОГОВЫЙ РЕЙТИНГ**

При расчете итогового рейтинга предприятий учитывалась относительная значимость каждого критерия.

Таблица 19

Результаты расчета

|  |  |
| --- | --- |
| предприятия | Рейтинг |
| ООО "Садко" | 1,147 |
| ООО "Тепловодоканал" | 0,694 |
| ООО "Теплица" | -0,425 |
| ООО "Бытовые услуги" | -0,627 |
| ОАО "Куровской завод керамзитового гравия" | -0,789 |

Лучшим предприятием по набору используемых критериев является "ООО "Садко"".

Таблица 20. Таблица рейтинга

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Валюта баланса | | Выручка от реализации | | Чистая прибыль | |
| предприятия | Знач.  тыс.руб. | Рейтинг | Значен  тыс.руб. | Рейтинг | Знач.  тыс.руб. | Рейтинг |
| ООО "Садко" | 6 138 | 0,244 | 5 891 | 1,827 | 140 | 1,667 |
| ООО "Тепловодоканал" | 26 064 | 1,973 | 2 558 | 0,319 | 74 | 0,623 |
| ООО "Теплица" | 1 575 | 0,752 | 68 | 0,808 | 0 | 0,554 |
| ООО "Бытовые услуги" | 4 306 | 0,448 | 207 | 0,746 | -15 | 0,779 |
| ОАО "Куровской завод | 3 582 | 0,529 | 546 | 0,592 | -26 | 0,958 |

Таблица 21

Таблица рейтинга по коэффициентам

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Коэффициент абсолютной ликвидности | | Рентабельн. собственного капитала | | Оборачиваемость активов | |
| предприятия | Значение | Рейтинг | Значение | Рейтинг | Значение | Рейтинг |
| ООО "Садко" | 0,39 | 0,396 | 31,53 | 1,650 | 11,53 | 1,987 |
| ООО "Тепловодоканал" | 2,43 | 1,871 | 3,66 | 0,170 | 1,18 | 0,460 |
| ООО "Теплица" | 0,88 | 0,149 | -0,75 | 0,064 | 0,52 | 0,616 |
| ООО "Бытовые услуги" | 0,02 | -0,801 | -4,92 | 0,285 | 0,58 | 0,603 |
| ОАО "Куровской завод керамзитового гравия" | 0 | -0,824 | -27,27 | 1,471 | 1,82 | 0,309 |

Из проведенного анализа следует, что дочернее торговое предприятие ООО « Садко» по рейтингу работы дочерних предприятий

занимает лидирующие положение.

Предприятие ОАО «Стройполимеркерамика» расположено на землях Муниципального Образования « Поселок Воротынск» занимает площадь - 60 гектаров земли и является градообразующим предприятием для пос. Воротынск Калужской области, так как налоговые отчисления в бюджет Муниципального Образования

« Поселок Воротынск» за 2003 год составили 11380000 рублей при годовом бюджете муниципального образования 16000000 рублей[[20]](#footnote-20)

**2.2. Анализ организации и управления на ОАО «Стройполимеркерамика»**

Анализ - означает разложение изучаемого объекта на части, на присущие этому объекту составляющие. Анализ выступает в диалектическом, противоречивом единстве с понятием синтез - соединение ранее расчлененных элементов изучаемого объекта в единое целое.

В предыдущем разделе была рассмотрена организационная структура ОАО «Стройполимеркерамика». Рассмотрим структуру управления. Позиция управления внутри организации в основном определяются тем предназначением и той ролью , которые призвана реализовать данная организация. Во внутриорганизационной жизни управление играет роль координирующего начала, формирующего и приводящего в движение ресурсы организации для достижения ею своих целей. Важным элементом в решении задач по совершенствованию управления и повышению его эффективности является оптимизация структуры управления, упорядочение и уточнение содержания работы управленческих служб и отделов.[[21]](#footnote-21) Структура управления организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.[[22]](#footnote-22)

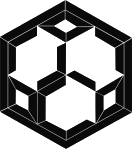
Рассмотрим структуру управления ОАО «Стройполимеркерамика»

Делая анализ структуры управления ОАО «Стройполимеркерамика» можно сделать вывод, что структура классическая с линейным и функциональным управлением. Это наиболее распространенная схема управления. В данной модели линейное управление подкрепляется специальными функциональными службами .

Среди недостатков линейного и функционального построения – разногласия между линейными и функциональными работниками.

Теперь рассмотрим как происходит процесс организации управления на ОАО «Стройполимеркерамика»

Открытое акционерное общество «Стройполимеркерамика» 249200 п. Воротынск, ул. Промышленная, д.3,Бабынинский район, Калужской области. Общество является юридическим лицом и действует на основании Устава [[23]](#footnote-23) ( Приложение №1) и законодательства РФ[[24]](#footnote-24). Общество зарегистрировано 27.06.2002 г., свидетельство № 385 и имеет собственный зарегистрированный товарный знак - .



Целью Общества является получение прибыли.

Основными видами деятельности Общества являются:

производство строительного кирпича;

производство санитарно-керамических изделий;

производство товаров народного потребления из керамики;

производство изделий из пластических масс;

эксплуатация горных производств и объектов;

образовательная деятельность;

Обладая общей правоспособностью, Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенными законами.

Уставной капитал Общества составляет – 219 334 рубля.

Уставной капитал Общества разделен на 1804540 штук обыкновенных акций номинальной стоимостью 0.1 рубль каждая и привилигированных (тип «А») 388800 штук акций номинальной стоимостью 0.1 рубль каждая.

Количество акционеров, зарегистрированных в реестре –1386

-31% акций общества закреплены за Российским фондом Федерального имущества.

- 8,4% - за ЗАО « СПК – сбыт»

- 60,6% - физические лица.

Высшим органом управления Общества является общее собрание его акционеров.

Органами управления общества являются:

общее собрание акционеров;

совет директоров;

генеральный директор.

Органом контроля финансово-хозяйственной деятельности Общества является ревизионная комиссия.

Генеральный директор является исполнительным единоличным органом Общества.

Совет директоров, генеральный директор и ревизионная комиссия избираются общим собранием акционеров в порядке, предусмотренным уставом Общества и положениями о соответствующих органах управления и контроля.

Для решения основной цели деятельности ОАО «Стройполимеркерамика» получение прибыли, объединяются материальные, трудовые, интеллектуальные и финансовые ресурсы его участников.

Так же целями организации являются:

адаптация хозяйственной деятельности и системы управления акционерным обществом к изменяющимся внешним и внутренним экономическим условиям;

сохранение коллектива специалистов и руководящих работников, имеющихся на предприятии и привлечение лучших кадров;

обеспечение условий, необходимых для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе;

обеспечение стабильного положения предприятия на рынке;

сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов;

обеспечение качества товара по хорошей цене;

выполнение требований экологического законодательства.

Для решения вышеперечисленных целей требуется от всего управленческого персонала предприятия максимальная мобилизация резервов экономического роста, приведение в действие организационно – экономических и социально – психологических факторов . соблюдение принципов правильного подбора , расстановки и использования кадров на основе установления и соблюдения квалификационных требований к ним, четкого распределения обязанностей работников, повышения уровня их профессионализма и ответственности каждого за порученное дело

Рассмотрим основные функции заместителей генерального директора ОАО «Стройполимеркерамика».

Заместитель генерального генерального директора по экономике:

осуществляет руководство организацией и совершенствованием экономической деятельности предприятия, направленной на достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых результатах, ускорение темпов роста производительности труда, повышение рентабельности производства и снижение себестоимости продукции, обеспечевая правильное соотношение роста производительности труда и средней заработной платы.

Главный бухгалтер: обеспечивает организацию бухгалтерского учета на предприятии и контроль за рациональным , экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности.

Заместители генерального директора по производствам: организуют своевременный выпуск качественной продукции подразделениями предприятия, находящимися в их непосредственном подчинении, обеспечивают внедрение в производство новейших методов и систем планирования и организации производства.

Технический директор: осуществляет организацию технического развития предприятия, обеспечивает развитие научно-технического прогресса и совершенствует работу технических служб.

Основными функциями начальников цехов являются: непосредственное руководство деятельностью участков по выполнению производственного плана и руководство всеми службами цеха.

На каждое рабочее место на ОАО «Стройполимеркерамика» разработана и утверждена должностная инструкция согласно единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих и квалификационного справочника должностей руководителей.

В конце 2003 года на предприятии началось подготовка к введение системы бюджетирования предприятия с введением «Положения о бюджете закупок».

На предприятии ОАО «Стройполимеркерамика» нет отдела координирующего инновационную деятельность данные обязанности возложены на службы подчиненные техническому директору. Постоянно ведется работа по освоению новой техники, автоматизации и механизации производственных процессов, однако данный вид производственной деятельности не направляется маркетинговыми исследованиями и не решает главной задачи стоящей перед бизнесом всего предприятия - выживание в ближайшей перспективе за счет революционных прорывов по освоению новых видов продукции.

С помощью Калужского научно-исследовательского радиотехнического института разработана и внедрена автоматизированная система контроля и учета энергоресурсов. Внедрение этой, по сегодняшним меркам, одной из самых современных российских систем учета энергоресурсов позволяет держать под контролем расход энергии, газа, пара, стоков, воздуха с целью их экономии и эффективного расхода, однако эта система не решает вопросов энергосбережения потребляемых энергоресурсов.

Вся прибыль, полученная ОАО, направляется на внутреннее инвестирование по реконструкцию технологических процессов, обновление технологического оборудования, на освоение новых видов продукции, не решая глобальных вопросов по вложению внешних инвестиции для внедрения современных технологий и решения экологических проблем.

Так в производстве санитарнно-керамических изделий осуществляется замена существующих стендов литья изделий на более современные стенды со сливом под давлением. Смонтирована сушильная камера перед печами обжига санитарно-керамических изделий для дополнительной подсушки и нагрева полуфабриката.

С целью изучения новейших отечественных и зарубежных достижений в области керамики на ОАО «Стройполимеркерамика» создана научно-экспериментальная лаборатория. Основными направлениями ее деятельности являются: разработка новых изделий, отвечающих современным требованиям по качеству и дизайну, с применением методов компьютерного моделирования; разработка новых составов масс с использованием российских сырьевых глинистых материалов: Латненской глины, каолина Журавлиного Лога взамен украинских, разработка составов глазурей с целью повышения ее белизны.

В научной лаборатории создан участок с современным оборудованием, квалифицированными специалистами, способными создать новые виды изделий, не уступающие импортным. Результат такой работы очевиден: за прошедшие два года на заводе санитарно-керамических изделий внедрено в производство 8 новых видов конкурентоспособных изделий, отвечающих современным требованиям по качеству и дизайну, однако данные виды продукции не представлены для сертификации в соответствии с международными стандартами из-за отсутствия опыта проведения данной работы.

Возросшие требования к качеству керамического кирпича привели к решению о реконструкции существующих печей обжига полнотелого кирпича на производстве №1. Это позволило улучшить качество и поднять марочность кирпича. Из-за низких качественных характеристик местных глин, используемых в получении лицевого пустотелого кирпича высоких марок, начата добавка привозной глины лучшего качества на заводе ЗКСМ. Результатом явилось не только улучшение качества и повышение марочности, но и увеличение объемов выпуска пустотелого кирпича. За последние три года ассортимент производимой продукции значительно расширился. Появился одинарный керамический кирпич, камень пустотелый керамический. Освоено производство кирпича с рифленой поверхностью «панцирь черепахи» и «березка». Качество продукции подтверждают и полученные сертификаты: 2000г.- кирпич сертифицирован ГУП «Мосстройсертификация», 2002г. – сертифицирован Московским центром экспертизы «Мосэкспертиза». Однако предприятие не аттестовывало свою продукцию по стандартам действующим в западной европе из-за неконкурентности выпускаемой продукции в сравнении с иностранными фирмами.

Основной рынок сбыта кирпича – это Москва и соседние области. Несмотря на то, что на столичном рынке присутствует кирпич многих заводов, продукция ОАО «Стройполимеркерамика» пользуется устойчивым спросом. Однако данный вид продукции становится сезонным видом продукции и очень энергоемким при производстве с высокой ценой себестоимости. При низких ценах на энергоносители данный вид продукции имеет спрос. Какая тенденция будет при повышении цен на энергоносители - можно ответить обратив взгляд на данный вид продукции в странах западной Европы. Эта продукция будет иметь очень высокую себестоимость и как следствие высокую рыночную цену. Основными покупателями кирпича выпускаемого ОАО «Стройполимеркерамика» являются: ООО «Синтезстрой», ООО «Рионстрой» , ООО «ПромСтройТорг», ЗАО «Россет» , ЗАО «Айсберг», ООО « Камин Плюс Москва» и другие покупатели.

Санитарно-керамические изделия поставляются во все регионы Российской Федерации, а также в страны СНГ. Основными покупателями санитарно-керамических изделий выпускаемых ОАО «Стройполимеркерамика» являются : ООО «МегаСтройЭксклюзив», ООО «Сантехопторг», ООО «Торинтергрупп», ООО «Интакт 2000», ООО «Мирмекс Столица», ООО «Санпромснаб» г. Москва, ООО «Монтажспецстрой», ТОО «Санта Сервис экспорт», ООО «СибСтройЭкспорт» и другие покупатели. Однако санитарно-керамические изделия не конкурентны с продукцией западной Европы по дизайну, по эстетичному виду , по привлекательности и по другим параметрам.

Эффективной работе ОАО «Стройполимеркерамика» в рыночных условиях дана заслуженная оценка. Решением Госстроя РФ, Российского союза строителей ОАО «Стройполимеркерамика» признано победителем седьмого Всероссийского конкурса на лучшее предприятие строительных материалов и стройиндустрии за 2002г. год и награждено дипломом, а также удостоено:

Диплом лауреата Калужского областного конкурса «100+1 лучших товаров 2000-2002 годов»;

Диплом III степени за достижение высокой эффективности и конкурентоспособности в строительстве и промышленности строительных материалов в новых экономических условиях по итогам III Всероссийского конкурса на лучшую строительную организацию, рыночных условиях в 1999 году; II- степени в 2000 году, I-степени в 2001и 2002 годах;

- Диплом «За производство высококачественных керамических изделий IV специализированной выставки «Строительство, архитектура, коммунальное хозяйство-2000»;

- Диплом лауреата Всероссийской программы-конкурса «100 лучших товаров России в 2000 и 2002» Анализ организации и управления на ОАО «Стройполимеркерамика» в настоящее время основывается на решении текущих вопросов, при этом отсутствует уровень стратегического управления.

**ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ГРАДООБРАЗУЮЩИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ ОАО «СТРОЙПОЛИМЕРКЕРАМИКА»**

**3.1. Построение структуры управления ОАО «Стройполимеркерамика» на перспективу**

Кризис 1998 года дал шанс отечественным производителям промышленной продукции не просто на выживание, он заложил основы для возможного долгосрочного и поступательного развития предприятий - ведь с отечественного рынка фактически ушли многие крупнейшие зарубежные производители. Спрос на продукцию внутреннего производства существенно вырос. Воспользовалось ли сложившейся ситуацией ОАО «Стройполимеркерамика»? Далеко нет. По мере исчерпания девальвационного эффекта, все очевиднее становится, что конкуренция на рынках промышленной продукции все больше обостряется, как со стороны внутренних, так и со стороны зарубежных производителей. В поисках эффективных инструментов укрепления собственных рыночных позиций, все большее число производителей приходит к необходимости разработки собственных долгосрочных программ развития и все чаще обращается к концепциям стратегического промышленного маркетинга. Зачастую для проведения подобных работ привлекаются внешние консультанты.

В целях определения действительного положения ОАО «Стройполимеркерамика» на рынке продукции строительного комплекса не только Российских производителей предлагается маркетинговое консультирование предприятия ОАО «Стройполимеркерамика» внешними консультантами в двух основных направлениях, которое на предприятии не практиковалось: Исследование рынка и анализ текущей конкурентной позиции предприятия (оперативный маркетинг). Маркетинговое консультирование, целью которого является определение альтернатив развития предприятия в целом и каждого из ее бизнесов в отдельности (стратегический маркетинг). Принципиальное отличие этого направления консультирования от простого исследования рынка и анализа текущей конкурентной позиции компании в том, что помимо фиксации текущей рыночной ситуации, строятся сценарии (прогнозы) развития предприятия в целом и бизнесов в отдельности в зависимости от прогнозируемых изменений во внешней и внутренней среде предприятия. На основе собранной и проанализированной информации, построенных прогнозов, формулируются и обосновываются возможные стратегические альтернативы развития предприятия и ее бизнесов.

В рамках маркетингового консультирования для определения стратегических альтернатив развития предприятия в целом и бизнесов предприятия в отдельности можно выделить 5 ключевых блоков вопросов. В дальнейшем, мы подробно остановимся на каждом из выделенных блоков.[[25]](#footnote-25)

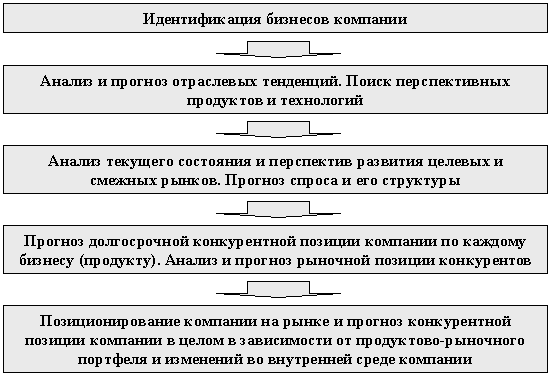


Рис 3.1 Направление стратегического консультирования

Избыточность промышленной инфраструктуры и активов, ограниченность финансовых и человеческих ресурсов, а также постепенная потеря конкурентоспособности продукции промышленных предприятия ведет к необходимости коренной реорганизации предприятия и концентрации на наиболее конкурентоспособных бизнесах.

Первоочередной шаг в данном направлении – выделение непрофильных для предприятия бизнесов, к которым относятся вспомогательное и заготовительное производства. Судьба этих бизнесов, при наличии возможности приобретения производимой ими продукции по кооперации (передача на аутсорсинг), – выделение и последующая продажа. Данный сценарий не реализуется только в случае, если продукции вспомогательного и заготовительного производств имеет или может иметь более сильную конкурентную позицию на рынке, нежели продукция основного бизнеса.

Второй шаг – идентификация и сравнение конкурентоспособности основных бизнесов. Для идентификации основных бизнесов можно использовать следующую матрицу

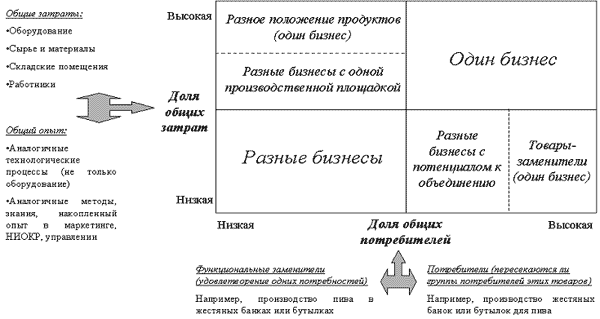


Рис 3.2 Идентификация бизнесов предприятия

Но даже после того, как были идентифицированы основные бизнесы, может возникнуть проблема: классифицированный по вышеприведенной матрице бизнес на предприятии на постсоветском пространстве может не иметь ничего общего с аналогичным бизнесом «по мировым меркам» Из проведенного анализа раздела 2.1 в разрезе вышеизложенного можно сделать вывод , что по бизнесу дочерних предприятий ООО

«Теплица», ООО «Бытовые услуги», ОАО «Куровской завод керамзитового гравия» надо принимать решения по продаже данных предприятий или вложению инвестиций.

В последние годы в мировой экономике наблюдается резкое усиление интеграционных процессов, что, в свою очередь, сопровождается консолидацией не только активов партнерских групп, но и всей системы управления входящих в новые альянсы предприятий и их структур. Рассмотрим предлагаемую организационную эволюцию ОАО «Стройполимеркерамика» на долгосрочную перспективу.

Рассматривая рисунок 3.3 можно сделать следующий вывод, что ОАО «Стройполимеркерамика» может пойти по пути конгломеративной интеграции через приобретение холдинговой организацией 31% акций общества закрепленных за Российским Фондом Федерального имущества или путем роста по цепочке через вертикальную интеграцию путем вхождения в новые альянсы.

Учет и изучение новых тенденций, внедрение в практику прогрессивных технологий управления становится необходимым условием динамичного развития предприятия, формирования региональных, межрегиональных и межгосударственных партнерских групп, способных обеспечить достойное вхождение российской экономики, экономики всех государств-участников ЕврАзЭС в целом в современную высококонкурентную систему мирового хозяйства.

ОАО «Стройполимеркерамика»

(Простая организация)

ОАО «Стройполимеркерамика

(Традиционная организация)

Конгломеративная Вертикальная

интеграция Рост через Рост по интеграция

приобретение цепочке

Внутренний рост

Концентрация Массовое

на внутреннем производство

росте

ОАО «Стройполимеркерамика»

(Дивизиональная организация)

Рис. 3.3 Влияние стратегий на организационную эволюцию ОАО «Стройполимеркерамика»

Следующая проблема, которая требует перспективного решения для ОАО «Стрйполимеркерамика» - это внедрение на предприятии стратегического партнерства ориентированного на концепцию маркетингового управления.

Об этом свидетельствует и опыт деятельности вертикально интегрированных российских предприятий группы "КНАУФ". Он показывает, что сегодня успех бизнеса обеспечивается оптимальным совмещением стратегического партнерства, объединяющего интегрированные предприятия, и системы маркетингового управления, регулирующей это партнерство, развивающей и расширяющей предпринимательскую деятельность и отношения с местными и зарубежными партнерами.

Стратегический выбор группы "КНАУФ" - вертикальная интеграция предприятий-партнеров, опирающаяся на концепцию маркетингового управления, обладает комплексом преимуществ.

Во-первых, система маркетингового управления, созданная с использованием сильных сторон российского и иностранного предпринимательства, выступает в качестве оптимальной концепции управления, что особенно важно в условиях дефицита ресурсов. Во-вторых, результаты последовательного внедрения маркетингового управления в практику стратегического партнерства позволяют в короткие сроки значительно повысить эффективность предпринимательской деятельности и превзойти самые оптимистичные прогнозы, что является важным для инвесторов, определяющих целесообразность вложения капиталов в развитие предприятий. В-третьих, система маркетингового управления в формате стратегического партнерства усиливает координирующее влияние стратегических партнеров на внутрифирменное развитие, повышает экономический и социальный статус компаний.

Вертикально интегрированные предприятия, использующие концепцию маркетингового управления, имеют возможность долгосрочного планирования своей производственной и сбытовой политики, не опасаясь коммерческих рисков в отношениях с поставщиком и потребителем. Объединенные финансовые ресурсы в условиях осуществления маркетингового управления позволяют вводить новую высокопроизводительную технику, нести крупные расходы по повышению качества и коренным изменениям ассортимента продукции, обеспечивающие ее высокую конкурентоспособность. Кроме того, маркетинговые компании могут инициировать прикладные научные разработки, опираясь в конкурентной борьбе на собственные технические достижения предприятий.  
 Интеграция маркетинговых отношений между стратегическими партнерами строится на четком разграничении участия в управлении ключевыми бизнес-процессами при наличии общего бизнес-продукта. Наличие общего бизнес-продукта помогает противостоять конкуренции и нестабильности внешней среды. Каждое из предприятий группы выполняет свою роль в общей "цепочке ценностей", имеет свои задачи, функции и ответственность, являясь частью целого, именуемого партнерской группой предприятий.

Задачи каждого стратегического партнера:

1. Инвестор - предоставление ресурсов, контроль за их расходованием и своевременным возвратом, получение дивидендов.

2. Производственное предприятие - обеспечение добычи сырья и производство товаров, пользующихся спросом на рынке сбыта, покрытие издержек производства и создание добавочной стоимости, обеспечивающей собственное воспроизводство и выплату дивидендов собственникам.

3. Маркетинговая компания - а) изучение рынка, разработка маркетинговой, рекламной, ценовой политики, подбор дилеров, обеспечение сбытовой логистики и сопровождение ее информационных и финансовых потоков; б) предоставление комплекса сервисных услуг, создающих добавочную стоимость для пополнения оборотных средств и покрытия издержек обращения; в) обеспечение своевременных поступлений денежных средств на расчетные счета поставщиков.

**3.2. Совершенствование организации и управления на ОАО «Стройполимеркерамика»**

Последние десять лет понятие масштаба управляемости стало использоваться не только применительно к определению числа работников организации, непосредственно подчиненных руководителю, его начинают применять к общей численности персонала, работающего « под одной крышей».

Если определять масштаб управляемости исходя из знания руководителем каждого члена организации по имени, то число работников должно быть ограничено 100 – 150 человек.

Если руководитель организации ориентируется в своих отношениях с работниками на знание их в лицо то предел численности занятых может составлять 800 –900 человек, а в редких случаях до 1000 человек[[26]](#footnote-26). Так как на ОАО «Стройполимеркерамика» численность всего персонала составляет (без дочерних предприятий) 2254 работника, на основании этого рассмотрим предложения по оптимизации структуры и системы управления ОАО «Стройполимеркерамика» на основе изучения "устройства" успешных зарубежных компаний аналогов. Собственно вопрос сводится к тому, как управлять предприятием, чтобы достичь поставленных целей. Здесь мы анализируем типовые модели построения инновационного цикла, технологической структуры и системы и структуры управления успешными предприятиями в отрасли. Данная методика называется Benchmarking и активно используется иностранными компаниями при оптимизации системы управления. Предлагается проведении реструктуризации ОАО «Стройполимеркерамика». Ее целью сделать предприятие более гибкой, повысить управляемость и эффективность деятельности подразделений - переход от линейно-функциональной к матричной структуре и изменение критериев оценки деятельности подразделений, которые станут центрами прибыли и получат большую самостоятельность в принятии решений (сегодня , все подразделения кроме отдела сбыта , являются центрами затрат и ответственны лишь за контроль собственных издержек).

Особенностью при предлагаемой структуре управления является создание относительно автономных частей в ОАО «Стройполимеркерамика» ориентированных на конечный продукт, потребителя и рынок. В рамках данного подхода широко используется взаимозависимость между частями организации. При данном управленческом решении у высшего руководства остается небольшое количество централизованных функциональных служб (обычно 4 –6 ), концентрирующихся на выполнении действий , носящих стратегический характер и обслуживающих принятие решений на высшем уровне.

Группирование работ вокруг результата решает ряд проблем возникших при линейно-функциональной схеме управления ОАО «Стройполимеркерамика». При предлагаемой схеме управления ОАО «Стройполимеркерамика» исключается текучка из работы руководства предприятия путем отделения оперативного уровня управления, концентрирующегося на производстве конкретного продукта, от стратегического, отвечающего за рост и развитие организации в целом.

Другим важным преимуществом предлагаемой структуры управления является то, что она приводит к значительному повышению внимания в процессе работы к конечному результату (продукции, потребителю, рынку). Перенос центра внимания в оперативном управлении на продукт облегчает интеграцию внутри ответственного за его производство подразделения и сплачивает работников[[27]](#footnote-27).

Проект структуры управления ОАО «Стройполимеркерамика».

Предприятие ОАО «Стройполимеркерамика» сталкивается с возрастающей конкуренцией. Поэтому огромное значение приобретает проблема формирования долгосрочных конкурентных преимуществ на целевых сегментах рынка. Основы этого закладываются путем разработки и реализации инвестиционной политики предприятия – комплекса мероприятий, направленных на завоевание и укрепление рыночных позиций в долгосрочной перспективе. При ее формировании определяются приоритетные направления капиталовложений и устанавливается оптимальное (по критерию повышения конкурентоспособности фирмы) распределение ресурсов между ними.

Результаты реализации инвестиционной политики зависят от качества управления на предприятии, его способности работать с потенциальными инвесторами с целью привлечения дополнительных источников финансирования. В зависимости от степени решения этих задач управление может либо содействовать развитию, либо тормозить его. Наличие высококачественного управления, способного обеспечить как эффективное использование собственных и привлеченных финансовых ресурсов, так и качественное решение задач повышения конкурентоспособности, является ключевым фактором успеха в реализации рыночной стратегии предприятия.

Всякое вложение капитала является результатом принятия определенного *решения*. Если в плановой экономике этот процесс для первичного хозяйственного звена был строго регламентирован специальными нормативно-правовыми актами и вписан в общую систему экономического и социального развития страны на пятилетку, то сейчас такие решения принимаются непосредственно на предприятии. Более того, данный процесс для предприятия стал крайне сложен, поскольку принимать инвестиционные решения приходится сообразуясь с воздействиями множества факторов внешней и внутренней среды. Среди них – политическая и общеэкономическая нестабильность, несовершенство правовой базы инвестиционной деятельности, недостаток финансовых ресурсов и т.д.

В вопросах инвестиционной политики ОАО «Стройполимеркерамика» расчитывает только на свою прибыль и не привлекает внешние инвестиции, а это грозит дальнейшему ухудшению положения предприятия на рынке, из-за не внедрения новых технологий.

Основная задача предприятия - выпуск качественной и востребованной продукции, конкурентноспособной с западными аналогами и поэтому в основу его научно-технической деятельности ложится именно производство.

Исходя из этого принципа, можно выделить всего два этапа: подготовка производства и накопление данных о ней; использование накопленной информации для планирования, управления и контроля за ходом производства.

Подразделения, задействованные на этих этапах, должны объединяться единым информационным пространством, которое обеспечит согласованность действий и оперативное внесение изменений как в конструкцию и состав, так и в технологию изготовления изделия или производственный план.

На первом этапе в рамках единого информационного пространства обеспечивается формирование внешнего облика и состава изделия (разработка трехмерной модели, оформление рабочей документации, конструкторских спецификаций и ведомостей), описываются возможные способы его изготовления (варианты технологических маршрутов, способы формообразования и т.д.) и необходимые для производства ресурсы (трудоемкость изготовления, требуемые инструменты, материалы, комплектующие). То есть создается описание того, что именно будет производить предприятие, как и с помощью чего.

**В области финансового управления** на сегодняшний день наиболее "горячей" для предприятия является область финансового управления. Специалисты в этой области выделяют ряд инструментов, использование которых позволяет эффективно управлять финансами предприятия и предприятием в целом: бюджетирование (или бюджетное управление), управленческий учет, финансовый анализ. Компания "Инталев" является одним из лидеров российского рынка консалтинга и автоматизации в области бюджетирования и управленческого учета и является лауреатом конкурса "Бизнес-Софт 2001", по итогам рейтинга "Российский консалтинг" входит в десятку консалтинговых компаний, занятых в сфере информационных технологий (рейтинг "Российский консалтинг", РА "Эксперт"). На ОАО «Стройполимеркерамика» в настоящее время не внедрена система бюджетирования.

Предлагается к внедрению методические руководства и программные продукты "Инталев" в области постановки и автоматизации бюджетирования, управленческого учета, финансового анализа.  
Программный продукт, реализованный на платформе "1С:Предприятие 7.7", предназначен для автоматизации управленческого учета, бюджетирования, контроля и анализа по всем направлениям хозяйственной деятельности предприятия. Ориентирован на крупные торговые и производственные предприятия, в том числе, холдинги.

Системы управления ремонтами оборудования продолжают эволюционировать, равно как и другие информационные системы управления. Двадцать лет назад говорили о системах управления именно техобслуживанием и ремонтами. Сегодня на ОАО «Стройполимеркерамика» действует система технического обслуживания и ремонта оборудования (СТОИР) не взаимосвязанная с управлением закупок и складскими запасами. В западных фирмах до 90-х годов прошедшего века существовали так называемые системы CMMS (от Computerized Maintenance Management Systems). В 90-х годах CMMS в большинстве случаев были расширены за счет функциональности для управления закупками и складскими запасами, людскими ресурсами (ремонтным персоналом), сопутствующим документооборотом и так далее - то есть элементами концепции ERP (Enterprise Resource Planning). Возник класс ПО, названный EAM (Enterprise Asset Management - системы комплексного управления основными фондами).

Жизнь не стоит на месте, появляются новые, более формализованные концепции управления ТОиР (например, Zero Breakdown Strategy - стратегия "работа без отказов"). Среди причин - повышение требований к отказоустойчивости и безопасности, обилие накапливаемой в современных информационных системах информации (что требует развитых аналитических функций), необходимость стыковки с АСУТП и стандартизация интерфейсов обмена данными.   
 Инновационные концепции появляются и в сфере управления ТОиР. Традиционно планирование ремонтов выполняется на основе нормативной базы. Действительность же такова, что нормативная база не покрывает все существующие сочетания факторов, от которых зависит фактическое состояние оборудования. Современные интегрированные EAM-системы дают возможность вести статистику по объекту, проводить анализ множества параметров, и на этом основании создавать более объективный план ремонта и сервисного обслуживания. Стандартизация интерфейсов позволила облегчить обмен информацией между различными системами (АСУТП, средства OLAP т.п.), позволяя выполнять более глубокий и комплексный

Это обстоятельство, впрочем, не помешало появлению новой концепции, "выросшей" из концепции ремонта и обслуживания по состоянию - "стратегии функционирования без отказов" (Zero Breakdown Strategy). Она представляет собой идеал, к которому следует стремиться, используя для этого все лучшее из практики и, разумеется, EAM-системы. Заявленный подход к реализации этой задачи получил название TPM, Total Productive Maintenance - всеобщее и продуктивное управление ремонтами и техническим обслуживанием. Собственно подход представляет собой не некую четкую методологию, а скорее набор общих принципов, по аналогии с концепцией TQM (Total Quality Management, всеобщий контроль качества). Можно сказать, что TPM есть TQM, примененный к отдельной бизнес-области, а именно к ремонтам, диагностике и эксплуатации. На предприятии ОАО «Стройполимеркерамика» предлагается внедрение новых систем ремонта и обслуживания оборудования с изменением функциональных обязанностей отдела главного механика.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

1. Содержание организации и управления можно раскрыть на основании описания состава, пропорциональности и соотносительности субъектов, объектов, целей управления, методов и инструментов управления. В свою очередь, пропорциональность и соотносительность устанавливаются путем управленческой деятельности. Организация и управления на ОАО «Стройполимеркерамика» имеет присущие только ей особенности, которые обуславливаются совокупным воздействием различных по природе факторов.

2. На ОАО «Стройполимеркерамика», теоретически возможны различные варианты организации и управления, что обусловлено наличием, качественным состоянием и характером взаимодействия трех основных субъектов хозяйствования (рынка): государственными, предпринимателями и общественными организациями. Развитие рыночных отношений, появление различных форм собственности и демократизация управления способствуют возникновению соответствующих схем организации и управления акционерных обществ , адекватных современным условиям.

Как показывают исследования, на предприятии ОАО «Стройполимеркерамика» имеет место тенденция к увеличению объемов производства продукции. Так, стоимость валовой продукции увеличилась в 2003 году в сравнении с 2002 годом на 40,2 млн. руб. в сопоставимых ценах. Рост объемов производства за год составил - 6,7%.

4. Рост объемов производства ОАО «Стройполимеркерамика» происходит на фоне физического (47,1%) и морального износа основных производственных фондов в условиях низких цен на энергоносители низкой заработной платы (6329 руб) и нерешенного вопроса с собственностью предприятия (31% акций Общества закреплены за Российским фондом Федерального имущества). Сложившаяся ситуация препятствует вложению внешних инвестиций и внедрению новых технологий, по сути дела отбрасывает предприятие в неконкурентное состояние.

5. Сравнительный анализ хозяйственной деятельности подразделений ОАО «Стройполимеркерамика» показал преимущество в эффективности производства (рентабельность 39,4% и 53,5%)технологий введенных в эксплуатацию в последние 15 и 17 лет. Таким образом, подтверждается преимущество крупного высокомеханизированного производства и дочернего предприятия торговли ООО «Садко».

6. Организация и управления производственно-хозяйственной деятельностью ОАО «Стройполимеркерамика» основана на линейно-функциональной схеме управления и принятии управленческих решений, при которой все подразделения предприятия являются центрами затрат (не считая дочерних предприятий), а центром прибыли является отдел сбыта.

7. Анализ выявил, что организация и управление производством на ОАО «Стройполимеркерамика» характеризуется несоответствием целям происходящих преобразований и ее размерам. Предприятие не представляет единой интегрированной системы.

8. Отдел сбыта, отдел маркетинга, диллерская сеть, предприниматели - это структуры, посредством которых предприятие организуют систему сбыта продукции, способные гибко реагировать на изменение спроса потребителей. Они представляют собой совокупность организационно-экономических и нормативно-правовых условий, регламентирующих совершение операций по купле-продаже выпускаемой продукции .

9. Разработанные в дипломной работе предложения по совершенствованию организации и управления ОАО

«Стройполимеркерамика» включают: на долгосрочную перспективу обоснование внедрения маркетингового управления в форме вертикальной интеграции; на ближайшую перспективу переход с линейно – функциональной структуры управления на матричную систему управления.

10. Разработанные в дипломной работе решения по совершенствованию организации и управления градообразующим предприятием ОАО «Стройполимеркерамика» позволят предприятию в развивающихся рыночных отношениях, привлечь внешние инвестиции на развитие новых видов производств, на этой основе добиться устойчивого роста эффективности функционирования предприятия в целом и решать задачу увеличение объемов производства в 2 раза к 2010 году

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

**I ИСТОЧНИКИ**

1. Конституция Российской Федерации. - М.: Известия, 1995. - 62 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. - М.: «АКАПИС», 1995. -345с.
3. Закон РФ «Об акционерных обществах» // Российская газета. 1995. -28 ноября.
4. Указ Президента РФ №1129 от 10 сентября 1996 года «О структуре федеральных органов исполнительной власти» // Российская газета. 1996. - 15 сентября.
5. Указ Президента РФ №1210 от 18 августа 1996 года «О мерах по защите прав акционеров и обеспечению интересов государства как собственника и акционера» // Весть. 1996. - 23 августа.
6. Указ Президента РФ №721 от 1 июля 1992 года «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» // Российская газета. 1992. - 7 июля.
7. Постановление Госкомстата РФ от 6 апр. 2001 г. № 26 “Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты” // Секретарское дело. М., 2001. № 3. С. 3.
8. Сотов П.В. Делопроизводство: Образцы документов: Инструкции, ГОСТы. М., 2000. 80 с.
9. Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2002 г.
10. Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2003 г. с приложениями.
11. Бюджет Муниципального Образования « Поселок Воротынск» на 2003 год
12. Устав Открытого акционерного общества «Стройполимеркерамика» от 21 июня 2002 года.
13. Белов А, Исследовательско-консультационная фирма "АЛЬТ, http://www.altrc.ru Опубликовано "Top-Manager" N 21, 2002 г.

**II НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. Англо-русский экономический словарь / Под ред. А.В. Аникина. - М.: Русский язык, 1981. - 127 с.
2. Советский энциклопедический словарь/Гл. ред. А.М. Прохоров. - 4-изд. - М.: Сов. Энциклопедия, 1989. -1632 с.
3. Философски и энциклопедический словарь / Под ред. Л.Ф. Ильичева, В.Н. Федосеева, С.М. Ковалева, В.Г. Панова. -
4. Квалификационный справочник должностей руководителей , специалистов и других служащих Москва. 1998 год
5. Грейниман В.Л., Курбатов И.Г. Чернявская Л.Б. Русско-английский толковый словарь маркетинговых терминов и понятий. - М.: Партнер, 1991.-108 с.

**III ЛИТЕРАТУРА**

1. Атаев А.А. Управление деятельностью. - М.: Экономика, 1988. - 252с.
2. Афанасьев В.Г. Системность и общество. - М.: Политиздат, 1980. -156с.
3. Блауберг И.В., ЮдинЭ.Г. Становление и сущность системногоподхода. - М.: Наука, 1973. - 267 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд.-М.: Гардарики, 2001. - 528 с
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд. Учебник. - М.: «Фирма Гардарика»,1996.-416 с
6. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. - М.: «Дело», 1991
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,1994.-685с.
8. Глухов В.В. Основы менеджмента. - С-Пб.: Специальная литература.1995.-327 с.
9. Голубков Е.П. Использование системного анализа и принятие плановых решений. - М.: Экономика, 1982. - 245 с.
10. Волкова К.А. Структура производственного объединения, положения об отделах и службах, должностные инструкции – М.:Экономика,1987.-318 с.
11. Грамп Е.А., Калинина М.Н., Семейко В.И. Маркетинг в системе управления зарубежными фирмами. - М.: Информэлектро, 1989. - 40с.
12. Грейсон Дж.К. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге 21 века. Перевод с англ. - М.: Экономика, 1991. - 319 с.
13. Дракер П. Создание новой теории производства // Проблемы теории и практики управления. -1991. -№1- С. 5-12.
14. 3авьялов П.С. Маркетинг в малом и среднем бизнесе. - М.: «Россия молодая», 1992. - 40 с
15. Ильин А.И. Управление предприятием. - Мн.: Высшая школа , 1997. – 275 с.
16. Кейлер В.А. Экономика предприятия: Курс лекций.-М.: ИНФРА-М;Новосибирск:НГАЭиУ,«Сибирское соглашение» ,2000.-132с.
17. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 1990. - 736 с.
18. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов - М.: ЮНИТИ –ДАНА, 2002.- 471 с.
19. Кунц Г., Одоннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. - М.: Экономика, 1981. - Т.1. - 369 с.
20. Маркс К. К критике политической экономии. Предисловие // Маркс К.,Энгельс Ф. Соч. - 2-е изд. - Т. 13. - С. 5-9.
21. Маркс К. Капитал. Процесс производства капитала // Маркс К.,Энгельс Ф. Соч. - 2-е изд. - Т. 23. - С.498.
22. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т.: Перевод с англ. 11-го изд. Т 2 - М.: Республика, 1993. - 400 с.
23. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т.: Перевод с англ. 11-го изд. Т 1 - М.: Республика, 1993. - 399 с.
24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: «Дело ЛТД», 1994. - 702 с.
25. Ожегов С.И. Словарь русского языка / Под ред. Н.Ю. Шведовой. -М.: Рус. яз., 1989.-750с.
26. Опальская А. Л. Синягов А.А. Организация и деятельность акционерного общества. -М.:Экономика, 1994. - 222 с.
27. Основы предпринимательского дела. Благородный бизнес /Под ред.Ю.М. Осипова. - М.: МП «Тригон», 1992. - 432 с.
28. Попов Г.Х. Эффективное управление. -М.: Экономика, 1985. 214 с.
29. Поппель Г., Голдстайн Б. Информационная технология миллионные прибыли. - М.: Экономика, 1990. - 276 с.
30. Рапопорт В.Ш. Диагностика управления: (Практический опыт и рекомендации). - М.: Экономика, 1988. -127 с.
31. Совершенствование организации управления производством в новых условиях хозяйствования: Межвузовский сборник научных I трудов / Под ред. Е.Г. Гинсбурга. - Иваново: Изд-во ИГУ, 1988. -136 с.
32. Спиркин А.Г. Основы философии: Учеб. Пособие для вузов. - М.: Политиздат, 1988. - 592 с.
33. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом?- М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез»; 1995. - 241 с.
34. Туровец О.Г. Организация производства и управление предприятием. ИНФРА –М,: Москва, 2002 г.-528с.
35. Управление по результатам / Т. Саталайнен , Э. Воутилайнен ., П. Поренне , И.Х. Ниссенен. - М.: «Прогесс», 1993. - 320 с.
36. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления, Т. 56. Основы управления. Планирование как функция управления. Перевод с английского. В 5-и томах. - М.: ВИПКэнерго, 1992. - 168 с.
37. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. Т. 2. Организация как функция управления. Перевод с английского. В 5-и томах. - М.: ВИПКэнерго, 1992. - 142 с.
38. Фельдман Г.И. Каменецкая И.И., Шеремет Н.М. Введение в рынок. -М.: Экономика, 1991. - 106 с.
39. Филипов В. Ф. Беседы о хозяйственном механизме. - М.: Политиздат, 1984. - 192 с.
40. Алан Хоскинг, «Курс предпринимательства: Практическое пособие», пер. с англ. — М. Международные Отношения, 1994 г.
41. Харви Мак Кей "Как уцелеть среди акул", Москва, "Экономика", 1991
42. Чаусов Н.Ю., Орехов НА, Чаусова Л.А. Основы маркетинга. Учебное пособие для студентов экономического факультета. - Калуга: МГП «Малоярославецкая типография», 1992. - 48с.
43. Чаусов Н.Ю., Чаусова Л.А. Подходы к определению категорий науки управления: Сб.научн. тр. / КФ МСХА. Выпуск 1. Под ред. ГС. Посыпанова./ - Калуга, МГП «Малоярославецкая типография», 1993. - 223с.

**Приложение 1**

Анализ структуры основных фондов ОАО «Стройполимеркерамика» с 01.01.2001 г. по 01.01.2004г. ( руб)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование основного средства | 2001 г. | 2002 г. | 2003 г. | 2003 г. в % | |
| 2001 г. | 2002г. |
| Вычислительная техника | 2406222 | 3745935 | 4995903 | 206 | 133 |
| Здания | 155568300 | 174241474 | 195953548 | 126 | 112 |
| Измерительные и регулирующие устройства | 431958 | 2086452 | 2273143 | 526 | 108 |
| Инструмент | 385643 | 370828 | 354455 | 91 | 95 |
| Машины и оборудование | 103486730 | 107626779 | 113839468 | 110 | 105 |
| Мебель | 3200860 | 3262927 | 3519103 | 109 | 107 |
| Передаточные устройства | 1615745 | 2248412 | 2289195 | 141 | 101 |
| Производственный и хоз. инвентарь | 390839 | 360988 | 785125 | 200 | 217 |
| Производственный инвентарь | 6716 | 6716 | 28116 | 418 | 418 |
| Прочие основные фонды | 313143 | 332190 | 1560277 | 498 | 469 |
| Силовые машины и оборудование | 80423 | 99506 | 132538 | 164 | 133 |
| Сооружения | 7792838 | 8850531 | 11991244 | 153 | 135 |
| Транспортные средства | 8726958 | 10377705 | 12823361 | 146 | 123 |
| Итого: | 284325954 | 313610448 | 350545482 | 123 | 111 |

**Приложение 2**

Основные показатели работы ОАО «Стройполимеркерамика» за 12 месяцев 2002 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателей | Ед. изм. | Полнотел  кирпич | | Пустотелый  кирпич | | Изделия санкерамики | | Товары  Нар.потребл. | | Всего | |
|  |  |  |
| 1. | Валовой объём производства | т.руб. |  | 62326 |  | 151777 |  | 290152 |  | 18492 |  | 523874 |
| 2. | Кирпич | т. шт. |  | 23785 |  | 57001 |  |  |  |  |  | 80786 |
| 3. | Санитарная керамика | т. шт. |  |  |  |  |  | 997,9 |  |  |  | 997,9 |
| 4. | Товары народного потребления | т. шт. |  |  |  |  |  |  |  | 485,4 |  | 485,5 |
| 5. | Себестоимость | т.руб. |  | 50571 |  | 93599 |  | 202227 |  | 19056 |  | 366585 |
| 6. | Прибыль, убыток | т.руб. |  | 11755 |  | 58178 |  | 87925 |  | -564 |  | 157289 |
| 7. | Рентабельность | % |  | 23,2 |  | 62,2 |  | 43,5 |  | - |  | 42,9 |
| 8. | Объём реализации | т.руб. |  | 57776 |  | 131997 |  | 265465 |  | 16848 |  | 472788 |
| 9. | Коэффициент реализации |  |  | 0,93 |  | 0,87 |  | 0,91 |  | 0,91 |  | 0,90 |
| 10. | Фонд заработной платы промышленного производственного персонала | т.руб. |  | 9090,6 |  | 14055,1 |  | 46212,4 |  | 5871,1 |  | 110503,8 |
| 11. | ФЗП в % от товарной продукции | % |  | 14,6 |  | 9,3 |  | 15,9 |  | 31,7 |  | 21,1 |
| 12. | Численность промышленного производственного персонала | чел. |  | 177 |  | 220 |  | 753 |  | 136 |  | 1977 |
| 13. | Выработка товарной продукции | т.руб. |  | 352,1 |  | 689,9 |  | 385,3 |  | 135,9 |  | 265,0 |
| 14. | Средняя заработная плата | руб. |  | 4280 |  | 5324 |  | 5114 |  | 3597 |  | 4658 |

**Приложение 3**

Основные показатели работы ОАО «Стройполимеркерамика» за 12 месяцев 2003 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателей | Ед. изм. | Полнотел  кирпич | | Пустотелый  кирпич | | Изделия санкерамики | | Товары  Нар.потребл. | | Всего | |
|  |  |  |  | |  | |  | |  | |  | |
| 1. | Валовый объём производства | т.руб. |  | 80009 |  | 168835 |  | 365545 | 27485 | |  | 644036 |
| 2. | Кирпич | т. шт. |  | 27292 |  | 57524 |  |  |  |  |  | 84816 |
| 3. | Санитарная керамика | т. шт. |  |  |  |  |  | 1042,7 |  |  |  | 1042,7 |
| 4. | Товары народного потребления | т. шт. |  |  |  |  |  |  |  | 499,1 |  | 499,1 |
| 5. | Себестоимость | т.руб. |  | 68805 |  | 121109 |  | 238147 |  | 25235 |  | 455450 |
| 6. | Прибыль, убыток от производства | т.руб. |  | 11204 |  | 47726 |  | 127398 |  | 2250 |  | 188586 |
| 7. | Рентабельность производства | % |  | 16,3 |  | 39,4 |  | 53,5 |  | 8,9 |  | 41,4 |
| 8. | Объём реализации | т.руб. |  | 80259 |  | 160999 |  | 336474 |  | 25481 |  | 605389 |
| 9. | <оэффициент реализации | к |  | 1,00 |  | 0,95 |  | 0,92 |  | 0,93 |  | 0,94 |
| 10. | Фонд заработной платы ППП | т.руб. |  | 12789,5 |  | 20481,8 |  | 61331,3 |  | 9430,9 |  | 157671,1 |
| 11. | ФЗП в % от товарной продукции | % |  | 16 |  | 12,1 |  | 16,8 |  | 34,3 |  | 24,5 |
| 12. | Численность ППП | чел. |  | 178 |  | 221 |  | 772 |  | 171 |  | 2076 |
| 13. | Средняя заработная плата | руб. |  | 5988 |  | 7723 |  | 6620 |  | 4588 |  | 6329 |
| 14. | Полная себестоимость (с коммерч. расх.) | т.руб. |  | 70610 |  | 125213 |  | 245599 |  | 26025 |  | 469667 |
| 15. | Налогооблагаемая прибыль | т.руб. |  | 9649 |  | 35786 |  | 90875 |  | -544 |  | 135722 |
| 16. | Налог на прибыль | т.руб. |  | 3956 |  | 14672 |  | 37259 |  | - |  | 55646 |
| 17. | Чистая прибыль | т.руб. |  | 5693 |  | 21114 |  | 53616 |  | -544 |  | 80076 |

1. Туровец О.Г. Организация производства и управление предприятием. ИНФРА –М,: Москва, 2002 г.-528с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Советский энциклопедический словарь/Гл. ред. А.М. Прохоров. - 4-изд. - М.: Сов. Энциклопедия, 1989. -1632 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Атаев А.А. Управление деятельностью. - М.: Экономика, 1988. - 252с [↑](#footnote-ref-3)
4. .Чаусов Н.Ю., Чаусова Л.А. Подходы к определению категорий науки

   управления:Сб.научн. тр. / КФ МСХА. Выпуск 1. Под ред. ГС.

   Посыпанова. - Калуга, МГП «Малоярославецкая типография», 1993. -223с.- ( с 200) [↑](#footnote-ref-4)
5. Спиркин А.Г. Основы философии: Учеб. Пособие для вузов. - М.: Политиздат, 1988. - 592 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд.-М.: Гардарики, 2001. - 528 с [↑](#footnote-ref-6)
7. 4 .Чаусов Н.Ю., Чаусова Л.А. Подходы к определению категорий науки управления:Сб.научн. тр. / КФ МСХА. Выпуск 1. Под ред. ГС. Посыпанова. - Калуга, МГП «Малоярославецкая типография», 1993. - 223с.- ( с 200) [↑](#footnote-ref-7)
8. 7 ГорбатовА.В. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Организация управления сельским хозяйством в АПК Калужской области. Москва. 1997. (с.11,12) [↑](#footnote-ref-8)
9. Самуэльсон П. Экономика : Пер. с англ. – М. : Прогресс 1964. – 884 с. ( с. 201 ) [↑](#footnote-ref-9)
10. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т.: Перевод с англ. 11-го изд. Т 1 - М.: Республика, 1993. ( с. 94 ) [↑](#footnote-ref-10)
11. Совершенствование организации управления производством в новых условиях хозяйствования: Межвузовский сборник научных I трудов / Под ред. Е.Г. Гинсбурга. - Иваново: Изд-во ИГУ, 1988. -136 с. (с. 25 ) [↑](#footnote-ref-11)
12. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд.-М.: Гардарики, 2001. - 528 с [↑](#footnote-ref-12)
13. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Практическое пособие: Пер.с англ. - М.: Международные отношения, 1993. - 352 с. ( с. 56) [↑](#footnote-ref-13)
14. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Практическое пособие: Пер.с англ. - М.: Международные отношения, 1993. - 352 с. ( с. 91) [↑](#footnote-ref-14)
15. Ожегов С.И. Словарь русского языка / Под ред. Н.Ю. Шведовой. -М.: Рус. яз., 1989.-750с ( с. 551) [↑](#footnote-ref-15)
16. ГорбатовА.В. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Организация управления сельским хозяйством в АПК Калужской области. Москва. 1997. [↑](#footnote-ref-16)
17. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. О.И.Волкова. — М.: ИНФРА-М, 1997 [↑](#footnote-ref-17)
18. ГорбатовА.В. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Организация управления сельским хозяйством в АПК Калужской области. Москва. 1997. ( с. 26) [↑](#footnote-ref-18)
19. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов - М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002.- 471 с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Бюджет Муниципального Образования « Поселок Воротынск» на 2003 год. [↑](#footnote-ref-20)
21. 20 Волкова К.А. Структура производственного объединения, положения об отделах и службах, должностные инструкции – М.: Экономика, 1987.-318 с. [↑](#footnote-ref-21)
22. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд.-М.: Гардарики, 2001. - 528 с. [↑](#footnote-ref-22)
23. Устав Открытого акционерного общества «Стройполимеркерамика» от 21 июня 2002 года. [↑](#footnote-ref-23)
24. Указ ПрезидентаРФ №721 от 1 июля 1992 года «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» // Российская газета. 1992. - 7 июля. [↑](#footnote-ref-24)
25. Белов А, Исследовательско-консультационная фирма "АЛЬТ, http://www.altrc.ru Опубликовано "Top-Manager" N 21, 2002 г. [↑](#footnote-ref-25)
26. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд.-М.: Гардарики, 2001. - 528 с [↑](#footnote-ref-26)
27. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд.-М.: Гардарики, 2001. - 528 с [↑](#footnote-ref-27)