Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты менеджмента в России и их особенности

1.1 Становление и развитие менеджмента в России

1.2 Специфика российского менеджмента

Глава 2. Анализ системы управления ОАО «УМЗ».

2.1 Краткая характеристика предприятия

## 2.2 Анализ системы управления ОАО «УМЗ»

2.3 Недостатки в системе управления ОАО «УМЗ

Глава3.Совершенствование системы управления в ОАО «УМЗ»

Выводы и предложения

Список использованной литературы

Введение

Менеджмент - это вид деятельности человека, который имеет общие и специфические черты. Общие черты отражают этапы развития цивилизации, уровень научно-технического прогресса и описаны в различных научных подходах. Специфические черты отражают национальные и исторические особенности, географические условия, уровень социально-экономических отношений, культуру. Именно поэтому существует понятие не только менеджмента вообще, но и понимание существования американской, японской, и, конечно же, российской модели менеджмента.[1, c.7]

Процесс движения России к рыночной экономике необратим. Россия сейчас проходит тот эволюционный путь, который страны с развитой экономикой прошли полвека тому назад. В России нет продолжительного опыта управления предприятиями в условиях рыночной экономики. Именно поэтому имеют место такие "болезни", как:

* спрос не изучен, непонятен. Наличие спроса определяется по факту, результатам продаж;
* уверенность в том, что в нынешней ситуации в России не может быть и речи об установлении долгосрочных целей по сохранению и развитию бизнеса;
* отсутствуют объективные оценки деятельности управленцев. Непонимание огромного вреда, наносимого аттестацией;
* нет практики ротации руководителей внутри организаций. Не развивается школа руководящего резерва;
* не используется в должной мере управленческий учет для анализа эффективности деятельности предприятий и подразделений.[1, c.15]

Особенности российского менеджмента определяются: чрезвычайно высокой скоростью протекания социально-экономических, политических и др. процессов, определяющих среду существования российского менеджмента; комплексом факторов, затрудняющих и благоприятствующих укреплению менеджмента в России; культурная среда, особенности общественного сознания и т. п.

Воздействие факторов внешней и внутренней среды придало российскому менеджменту специфические черты. Россия сегодня находится в положении «догоняющего» и вынуждена идти революционным путем к освоению методов современного менеджмента.

Сказанным выше, обозначена актуальность выбранной темы.

Предметом исследования в данной работе являются методы и формы формирования и развития менеджмента в России. Объектом исследования – менеджмент в России.

Цель курсовой работы – Совершенствование системы управления в ОАО «УМЗ».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить специфические особенности российского менеджмента.
2. Провести анализ систем управления ОАО «УМЗ»
3. Разработать предложения по совершенствование системы управления в ОАО «УМЗ».

Объект исследования – ОАО «УМЗ». Предметом курсовой работы является система управления в ОАО «УМЗ».

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, выводов по всей работе и предложений. В первой части курсовой работы указаны теоретические аспекты менеджмента в России и его особенности; во - второй, анализ систем управления ОАО «УМЗ», которая также включает краткую характеристику предприятия; третья часть работы содержит в себе предложения по совершенствованию системы управления и возможный предполагаемый эффект. Заканчивается курсовая работа выводами по всей работе. Данная тема курсовой работы раскрыта в работах Белый Е.М., Кузнецов А.В, Кравченко А. И., Радугина А.А.. В работе использованы журналы «Менеджмент в России и за рубежом»

1. Теоретические аспекты менеджмента в России и их особенности

1.1 Становление и развитие менеджмента в России

Начиная с XVII в., вопросам управления в России уделялось серьезное внимание. Заметный след в истории России и улучшении ее системы управления оставили известный русский экономист А.Л. Ордин-Нащокин, А.П. Волынский (кабинет-министр с 1738 г. по 1740 г.), В.Н. Татищев (главный управляющий горных заводов в Сибирской и Казанской губерниях (с 1730 г. по 1740 г.) и выдающийся русский ученый М.В. Ломоносов. Велики заслуги в реформировании системы управления России П.А. Столыпина. С 1906 г. он совмещал две должности — министра внутренних дел и премьер-министра. Столыпин занимался совершенствованием местного самоуправления. Построение социализма в СССР потребовало создания новой общественной организации управления социалистическим производством. [8, c.155]

В 30-е гг. была проделана большая научная и практическая работа по созданию науки об организации производства, труда и управления, результатом которой был выход в свет первого советского учебника по организации производства. В эти же годы было положено начало формированию системы подготовки кадров с высшим и средним специальным экономическим образованием для предприятий и органов управления. Кроме того, была введена новая для того времени специальность — инженер-экономист отраслевого профиля, которая вскоре стала ведущей среди экономических специальностей.

В годы Великой Отечественной войны система управления промышленностью, сложившаяся в предшествующие годы, не претерпела принципиальных изменений. Основным принципом управления продолжал оставаться хозрасчет при усилении административно-командных методов руководства. Научная работа велась по проблемам внутризаводского планирования и диспетчирования.

В послевоенный период времени возобновилась научная и практическая работа в области организации и управления производством. Вместе с тем, имело место сокращение исследований в области управления производством. К концу 50-х гг. тематика исследований по проблемам организации и управления предприятиями начала постепенно расширяться.

Начиная с 1957 г. был осуществлен переход к управлению промышленностью и строительством по территориальному принципу через Советы народного хозяйства (совнархозы) экономических административных районов. Главным назначением совнархозов было пресечение ведомственных тенденций в развитии промышленности.[2, c. 119]

К этому же времени относится рождение такой важной самостоятельной ветви экономики, как экономическая кибернетика, тесно связанной с использованием на практике экономико-математических методов. Создание этой науки в нашей стране осуществлялось под руководством академиков А.И. Берга и В.М. Глушкова. Кибернетика сыграла важную роль в развитии теории управления производством.

Дискуссия, развернувшаяся в стране в период с 1962 по 1965 гг., по вопросам совершенствования системы и методов управления народным хозяйством, предшествовала проведению хозяйственной реформы.[2,c.120]

Период времени, начиная с 1965 г. по настоящее время, характеризуется проведением в стране трех реформ, направленных на совершенствование системы управления народным хозяйством. К ним относятся:

1. Реформа системы управления экономикой 1965 г.
2. Реформа системы управления 1979 г.
3. Ускорение социально-экономического развития (1986 г.) и переход к рыночным отношениям (с 1991 г. и по настоящее время).

В связи с произошедшими серьезными изменениями в политической системе управления, в стране развернулась дискуссия о механизме перехода к рынку. Специальная комиссии, возглавляемая академиком А. Г. Аганбегяном, предложила три альтернативных варианта перехода к рыночным отношениям:

1. внесение отдельных элементов рынка в существующую командно-административную систему управления;
2. быстрый переход к рынку без какого-либо государственного регулирования;
3. создание системы управления на основе регулируемой рыночной экономики. Этот вариант совершенствования системы управления соответствовал предложениям правительства.

Другая комиссия под руководством академика С. Шаталина подготовила программу, получившую название «500 дней», в которой был намечен целый комплекс мероприятий, необходимых для перехода к регулируемому рынку. Эта программа многими учеными рассматривалась как «шоковая терапия».[5, c.76]

По итогам дискуссии был принят компромиссный вариант перехода от плановой системы управления к регулируемому рынку. В его основу была положена программа «500 дней», основной целью которой было полное разрушение административно-командной системы управления. С ноября 1991 г. начался процесс формирования рыночных отношений в России.[7, c.28]

Однако, несмотря на принятые меры, не удалось приостановить развала экономики России. Социально-экономическая ситуация в стране продолжает ухудшаться. Было принято много ошибочных решений. Одной из причин сложившегося положения является начатая с 1992 г. политика невмешательства правительства в экономику регионов и импортно-экспортные операции. Неуправляемого рынка нет ни в одной развитой стране мира. Рынок требует управления, руководства, регулирования со стороны государства.[7, c.28]

В настоящее время в России наблюдается разбалансированность всего механизма управления страной. Отечественный менеджер в своей практической деятельности сталкивается с такими проблемами, которые совсем незнакомы западному менеджеру. Поэтому в создавшихся условиях особое значение приобретает получение нового знания по искусству управления.

Основная проблема состоит в следующем: должна ли Россия слепо перенимать теорию японского, американского и т.д. менеджмента и применять их на практике? Результат копирования чужого опыта мы уже видели на примере США. Заимствование чужого опыта Россией может принести еще более отрицательный результат. Это объясняется тем, что российский менталитет всегда характеризовался наличием полярности, стремлением к гротеску, доведением любой ситуации до крайности.[4, c.46]

Старая парадигма управления в России в течение 70 лет базировалась на марксистской идеологии экономического развития, которая характеризовалась следующими особенностями:

1. Закрытостью хозяйственного комплекса страны и ориентацией на народнохозяйственную эффективность.

2. Критерием на социальную ориентацию, на общественную собственность и справедливое разделение по результатам труда.

3. Крайней политизацией, вызвавшей монополизацию и концентрацию производства.

4. Централизацией и бюрократизацией управления.[4, c.53 ]

В новой парадигме управления в российском менеджменте развиваются такие процессы, как:

1. Интеграция хозяйства России в мировую экономику.

2. Формирование и функционирование рыночных хозяйственных субъектов как открытых систем.

3. Гибкое сочетание методов государственного управления и рыночного регулирования.

4. Использование рыночных и административных методов управления предприятиями различных направлений деятельности и форм собственности.

Российское предприятие, становясь самостоятельным объектом товарно-денежных отношений, полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, должно сформировать у себя систему эффективного управления (менеджмента), который смог бы позволить предприятию добиться конкурентоспособного и устойчивого положения на рынке.

Менеджмент на российских предприятиях предъявляет высокие требования к профессионализму управленческого персонала и стилю управления. В условиях дефицита денежных ресурсов появилась необходимость использовать наработанные мировой практикой менеджмента методы мотивации. Российский опыт в области делового управления сводится только к использованию методов планирования и контроля за исполнением планов.[8, c.170]

Подход с позиций человеческого фактора для России, имеющей многолетний опыт административно - бюрократического, излишне формализованного управления, сегодня очень важен.

1.2 Специфика российского менеджмента

российский менеджмент управление

В современной литературе принято описывать несколько концепций российского менеджмента.[4, c.22]

1. Концепция копирования западной теории менеджмента не учитывает специфику российского менталитета – нужно взять модель западного менеджмента в готовом виде и внедрять ее в управление. Необходимо лишь перевести западные монографии и учебники на русский язык. Затем, не изменяя ничего, применять это все на практике. Очень высока вероятность реализации этой концепции в силу своей привычки бездумного копирования западного опыта и простоты. Но в этом существует большая опасность. Достаточно вспомнить использование неадаптированной к условиям России теории «монетаризма», концепций «шоковой терапии», ваучеризации и т.д. Можно спрогнозировать новые потрясения, которые ждут Россию при осуществлении данной концепции. [4, c.22]

2 Концепция адаптации западной теории менеджмента - приспособление западной теории к современным российским условиям. Возникает вопрос - какую из теорий нужно адаптировать? Системы управления Западной Европы, США, Японии разительно отличаются между собой. При любом выборе существует риск использования теории, которая учитывает специфические условия и особенности функционирования экономики, ментальность жителей этих стран.

В России конца 80-х годов опоздание на работу, уход с работы раньше положенного срока, низкое качество продукции, мелкое воровство стали нормальным явлением и сохранились вплоть до сегодняшнего дня. Исходя из этого, в систему национального менеджмента придется вносить поправки на борьбу с опозданиями, «несунами», вводить новые методы повышения качества. [6, c.242]

И как следствие, теории адаптированные к российской действительности, слабо учитывающие ее специфику, не смогут дать экономике России то, что ожидается от них.

Менталитет нации оказывает огромное влияние на специфику менеджмента.

3. Концепция создания российской теории менеджмента – учитывает особенности российского менталитета с использованием аспектов мирового опыта управления. Здесь невозможно ни полное отрицание достижений восточной и западной школы менеджмента, ни слепое копирование зарубежного опыта. Необходимо отметить, что еще А.Маршалл утверждал, что: «Экономическая наука это не совокупность конкретной истины, а лишь орудие для открытия конкретной истины». Это высказывание полностью переносится и на менеджмент как науку. Поэтому, российский менеджмент должен иметь свое специфическое содержание, методы и формы управления, с учетом специфики российской ментальности. [4, c.23]

Преобладание бережливости, трудолюбия, пунктуальности и т.д. также будут определять управленческие формы и методы, формировать действия и поведение управленцев.

Отсюда следует, управление – форма проявления глубинной, внутренней социально-психологической программы, заложенной в человеке. Менталитет в этом качестве – основа поведенческого менеджмента, его существенная сторона. Здесь проявляется соответствие менеджмента менталитету.

В настоящие время общепризнанно, что национальный и региональный менталитеты – важнейший фактор, влияющий на формы, функции и структуру управления. Однако констатации этого факта еще недостаточно. Между менеджментом и менталитетом существует более глубокая сущностная взаимосвязь. Существует ряд определений менталитета. В этих определениях речь идет не только о психологической, но и о социально-психологической природе менталитета. Буртенко А.П. и Колесниченко Ю.В., основываясь на исследованиях Л.С. Выготского, отмечают генетические, исторические, природно-климатические источники этого явления, выделяя главным образом менталитет как “ код”, детерминирующий социальное поведение отдельного человека и нации. Проявление биопсихологической программы поведения людей сказывается на различных сферах человеческой деятельности: быту, общении, производстве. Значительное влияние она оказывает на управление. Так, анализируя формы и методы управления в разных странах, мы не можем не учитывать немецкую пунктуальность, английский консерватизм, американский прагматизм, японский патернализм, российскую расхлябанность. Таким образом, управление – форма проявления внутренней, глубинной социально-психологической программы, заложенной в человеке. В этом качестве менталитет – всеобщая основа поведенческого менеджмента, его элемент, его существенная сторона. В этом проявляется соответствие менеджмента менталитету. Итак, “ менталитет-менеджмент”, их соотношение, соответствие и противоречие выступает как содержание и форма, как сущность и явление. Они находятся в неразрывной объективно обусловленной, постоянно повторяющейся взаимосвязи, которую можно квалифицировать как “ закон соответствия менталитета и менеджмента”. Соответствие между менеджментом и менталитетом обуславливает относительно устойчивую систему производства, сглаживает противоречия между управляемыми и управляющими, способствует преодолению кризисных ситуаций. Соответствие между менеджментом и менталитетом – одна из основополагающих черт равновесия социальных систем, характеризуемых отсутствием социальных конфликтов. Пример этого, экономическое развитие США, Франции, Англии и Германии в 90-х годах 20 века. Противоречие в системе “ менталитет-менеджмент” является одной из причин, обуславливающих зарождение и продолжительность социально-экономических кризисов. Яркий пример Россия, где переход к рынку и связанная с этим необходимость реформирования системы управления предполагает приведение ее в соответствие со спецификой российского менталитета. [3]

Особенности российского менеджмента:

- приоритеты в проблематике, акцепты внимания и усилий;

- инфраструктура менеджмента, социально-экономические и политические условия его осуществления;

- комплекс факторов, затрудняющих и благоприятствующих укреплению менеджмента в России;

- культурная среда, особенности общественного сознания, которые невозможно изменить.

Существует два подхода в понимании российского менеджмента:

Первый подход - полное отрицание возможности и необходимости менеджмента в России из-за особенностей исторического и национально- культурного характера.

Второй подход - не следует преувеличивать российскую специфику, нужно брать модель менеджмента в готовом виде и использовать ее в управлении экономикой, так как процессы научно-технического прогресса одинаковы во всех странах. [2, c.19]

Российский менеджмент - творческое осмысление зарубежного опыта с учетом российской специфики, т.е. синтез мирового опыта эффективного управления и существующего отечественного опыта на базе национально- исторических особенностей нашей культуры.

Проблемы менеджмента в России.

Переход от административно-командной экономики к рыночной, с одной стороны, и специфика российской системы ценностей, российского менталитета, с другой, определили особенности российского менеджмента на современном этапе. В период после 1992 года выявлены реальное направление реформ экономики и управления, а также роль отдельных сфер хозяйствования общественно-активных групп и личностей.[7, c.244]

1. Приватизация государственной собственности как формирование массы собственников, необходимых для рыночной среды.

Различные темпы перестройки основных групп субъектов хозяйствования: государства, трудовых коллективов (персонала, руководителей, менеджеров) - осложнили переходные процессы и их анализ. Вместе с тем проведенные исследования позволяют выделить следующие направления преобразований социально-экономического характера.

2. Кардинальный отход от социально благоприятной экономики к рациональной.

Для поведения руководителей в рамках благоприятной экономики характерно: сохранение рабочих мест, минимизация потерь квалифицированных рабочих при сокращении объемов производства и его диверсификации. В рамках рациональной экономики это жесткое распределение ресурсов внутри предприятия: борьба за рынки сбыта, укрепление своих позиций на рынке, проведение новой финансовой политики и изменение внутренней организации,- при усилении роли финансового капитала над производительным и человеческим.

3. Изменение поведения и целей трудового коллектива в сторону более рационального отношения к себе.

Это, прежде всего, предложения, поступающие "снизу" и касающиеся более рационального использования ресурсов, производства более выгодных и потребляемых рынком товаров.

4. Изменение в целях выживания предприятия методов управления в сторону открытости.[9]

Российские менеджеры в начале переходного периода ориентировались на управление с позиций рационального использования всех внутренних ресурсов и опирались на работников - собственников этого предприятия (владельцев крупных пакетов акций). В настоящее время акценты изменились, и управление добровольно идет на увеличение доли акций, принадлежащих внешним владельцам. Иными словами, сдвиг произошел от "закрытого" управления в сторону "открытого". При этом доля "внешних" владельцев акции часто расширяется в целях привлечения инвесторов для реконструкции производства, его перепрофилирования и диверсификации. Прослеживаются и тенденции добровольного уменьшения "цены" за переход под "внешнее" управление. Речь идет об уступке менеджерами части своей власти "внешним" управлениям взамен на гарантированное владение определенной долей акций.

5. Изменение характеристики корпуса менеджеров российской экономики.[9]

Формирование этой категории управленцев происходило по двум направленным. С одной стороны, это работники, которые воспользовались экономической свободой и построили сами свой бизнес. Начальной стадией практически у всех было создание малых предприятий. Как правило, это высокообразованные молодые люди (25-40 лет), способные к быстрой переориентации, хорошие организаторы, желающие и умеющие много работать для достижения своей цели. Менеджеров этой категории характеризует быстрое восприятие норм экономического поведения их "западных" коллег, умение комплексно видеть и решать проблемы своего бизнеса, быстрое освоение методов выстраивания деловых, партнерских отношений с "западными" коллегами. При этом ранее эти люди, как правило, не имели опыта руководителей работы, хозяйственными объектами, крупными производственными коллективами, так как не проходили школы экономического взаимодействия административно-командной экономики.[1, c.222]

С другой стороны, - руководители крупных предприятий, управленческий опыт которых сложился в административно-командной экономике, но вынужденные осуществлять управление в рыночных условиях, на своем опыте. "Ошибки" в таком обучении приобретают большую цену для предприятия. Более того, иная качественная определенность управления в рыночной экономике во многом определила небольшой удельный вес успешных руководителей. Это руководители уже старшего поколения (50-65 лет) на смену им приходят более, молодые (30-40 лет), имеющие опыт руководящей работы на данном предприятии. К ним относятся работники, ушедшие со своих должностей и пробовавшие строить свой самостоятельный бизнес. Эту категорию работников объединяет опыт самостоятельного управления бизнесом в условиях рынка. Иными словами, на должности первых руководителей крупных предприятий приходят работники данного предприятия. Они приносят с собой опыт рыночного менеджмента, свои капиталы, накопленные в частном бизнесе и наработанные связи с банками.

Для обоих направлений формирования образа современных руководителей бизнеса характерно омолаживание этой категории менеджеров. Переход к рыночным условиям ускорил так же приход к "власти" в бизнесе молодого поколения управленцев. Таким образом, российский опыт переходной к рынку экономики внес следующие особенности реформирования управления. Это переход к рациональной экономике, где завоевание позиций на рынке представляется более высокой ценностью для менеджеров, чем максимизация числа сохранения рабочих мест, диверсификация производства взамен массового производства изделий, которые умели выпускать. Прослеживается расширение "открытости" в управлении предприятиями. При этом "открытость" обеспечивается не столько за счет утери власти менеджерами, сколько за счет уменьшения влияния рабочих. Более того, менеджмент ряда предприятий готов добровольно поделиться властью (с предоставлением гарантий в виде передачи прав собственности) и ведет активный поиск внешних инвесторов, в том числе и зарубежных, но это следующая ступень эволюции.[10]

Таким образом, менеджмент - это вид деятельности человека, который имеет общие и специфические черты. Общие черты отражают этапы развития цивилизации, уровень научно-технического прогресса и описаны в различных научных подходах. Специфические черты отражают национальные и исторические особенности, географические условия, уровень социально-экономических отношений, культуру.

Особенности российского менеджмента:

- приоритеты в проблематике, акцепты внимания и усилий;

- инфраструктура менеджмента, социально-экономические и политические условия его осуществления;

- комплекс факторов, затрудняющих и благоприятствующих укреплению менеджмента в России;

- культурная среда, особенности общественного сознания, которые невозможно изменить.

1. Анализ эффективности систем управления ОАО «УМЗ»

2.1 Краткая характеристика предприятия

Ухтюбинский оптико-механический завод (УМЗ) был построен согласно Постановлению Совета труда и обороны от 11 июня 1934 года, Приказу по народному комиссариату тяжелой промышленности №107 от 8 июля 1934 года, Постановлению президиума Московского исполнительного областного комитета советов РК и КД от 21 августа 1934 года.

Основные целью и задачей предприятия являются:

* получение максимальной прибыли в интересах акционеров предприятия на основе улучшение качества выпускаемой продукции и снижение затрат на ее производство;
* участие в социально-значимых программах города и района;
* обеспечение рабочими местами населения;
* покрытие спроса населения на вид товаров, изготавливаемых предприятием

Основные виды деятельности:

* разработка, производство и реализация продукции производственно-технического и специального назначения, товаров народного потребления;
* проведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ и оказание услуг промышленного и непромышленного характера
* оптовая и розничная торговля
* транспортные перевозки
* производство специализированного оборудования

2.2 Анализ систем управления ОАО «УМЗ»

Целью анализа является оценка реализации основных стратегических целей компании и выявлении проблем, с которыми сталкивается менеджмент компании в процессе их достижения.

В зависимости от целей клиента (улучшение системы отчетности компании, ускорение процедур принятия решений, повышение прозрачности системы управления) анализ проводится на всех этапах цикла управления и может включать в себя:

* анализ существующей системы долгосрочного (стратегические планы и концепция развития компании) и оперативного планирования (оценка бюджетной структуры, составление бюджета, качество и своевременность формирования основных и операционных бюджетов, консалтинг в принятии управленческих решений);
* анализ действующей организационной структуры (эффективность достижения поставленных целей через действующую организационную структуру);
* анализ существующей системы управленческого учета (реализации функции контроля хозяйственной деятельности центров финансовой ответственности и соответствия их функционирования стратегический целям компании, информативность и оперативность предоставления управленческой отчетности);
* оценка существующих стандартов и алгоритмов проведения анализа финансово- хозяйственной деятельности компании.

Автор решил акцентировать внимание на финансово- хозяйственной деятельности ОАО «УМЗ».

Одним из важных показателей финансового состояния предприятия является оценка его платежеспособности, под которой понимают способность предприятия расплатиться по своим обязательствам. Оценка платежеспособности осуществляется с помощью коэффициентов ликвидности (см. табл. 2.2.1.).

Таблица 2.2.1

Коэффициенты ликвидности и платежеспособности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Нормативное значение | на 1.01.2008 | На 1.01.2009 | Изменение |
| 1.Коэффициент абсолютной ликвидности | 2 | 1,68 | 2,32 | 0,64 |
| 3.Общий коэффициент ликвидности | 1 | 1,19 | 1,74 | 0,55 |
| 3.Коэфициент платежеспособности(факт.) | 2 | 1,51 | 2,08 | 0,57 |
| 4.Коэфициент платежеспособности(норм.) | КПФ>КПН | 1,19 | 1,74 | 0,55 |

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть текущей задолженности может быть погашена на дату составления баланса, то есть отношение денежных средств и быстрореализуемых ценных бумаг к краткосрочной задолженности. По данным таблицы 2.2.1. этот коэффициент в начале анализируемого периода составлял 1,68 а в конце повысился до 2,32. Повышение коэффициента абсолютной ликвидности обусловлено увеличением денежных средств на расчетном с одной стороны и уменьшением кредиторской задолженности с другой стороны. Нормативное значение этого коэффициента - 2. Таким образом, предприятие погасить свои обязательства в срочном порядке сможет.

Немаловажное значение имеет показатель платежеспособности, который показывает платежные возможности предприятия, оцениваемые при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятной реализации готовой продукции, но и продажи в случае необходимости прочих элементов оборотных средств. При этом необходимо учитывать, что фактический коэффициент платежеспособности был выше нормативного.

В общем случае нормальными считаются значения этого показателя, находящиеся в пределах от 2 до 3. Поэтому за 2008 год и произошло увеличение этого показателя с 1,51 до 2,08. Следовательно, можно говорить о невысоком финансовом риске, по своевременной оплате предприятием задолженностей в полном объеме.

Принимая во внимание различную степень ликвидности, можно с уверенность предположить, что не все активы будут реализованы в срочном порядке, а следовательно, и в данной ситуации возникает угроза финансовой стабильности предприятия. Как следует из данных таблицы 2.2.2., общая величина наиболее срочных обязательств предприятия (по оплате труда, расчеты с органами социального страхования, с бюджетом) к концу 2006г. сократилась, при том, что сократился объем денежных средств. Недостаточность высоколиквидных средств у предприятия привела к тому, что значительный объем срочных обязательств оказался покрытым активами с относительно невысокой оборачиваемостью, каковыми является дебиторская задолженность покупателей, запасы товарно-материальных ценностей.

При проведении этого анализа необходимо помнить, что классификация оборотных средств на труднореализуемые и легкореализуемые не может быть постоянной, а меняется с изменением конкретных экономических условий. Например, в условиях нестабильности снабжения и возможного обесценивания рубля некоторые предприятия и физические лица заинтересованы вложить денежные средства в товарные запасы и другие виды товарно-материальных ценностей, имеющих стабильный рост рыночных цен, что дает основание причислить указанную группу активов к легкореализуемым.

При этом обращает на себя внимание не совсем правильная политика в условиях временной стабилизации рубля финансовая политика могла быть более мягкой в отношении кредитования своих покупателей. По сравнению с концом 2005 года дебиторская задолженность сократилась на 13 895 руб. тогда как величина готовой продукции для перепродажи увеличилась на 27 455 руб. Таким образом, предприятие теряет своих покупателей, готовых покупать товары с рассрочкой платежа в кредит.

В отношении заемных средств предприятие с начала работы не использует систему банковского кредитования ввиду отсутствия привлекательных схем.

Наиболее используемым способом взаимодействия с поставщиками это работа на условиях консигнации – когда товар передается ОАО «УМЗ» на реализацию в данном случае весь получаемый товар учитывается на забалансовых счетах предприятия.

На снижении риска финансовых затруднений в будущие периоды указывает значения показателей таких как так называемых коэффициентов автономии и обеспеченности запасов собственными источниками.

Таблица 2.2.2.

Обеспеченность собственными источниками

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Нормативное значение | На 1.01.2008 | На 1.01.2009 | Изменение |
| 1.Коэффициент автономии | 0,5 | 0,4 | 0,56 | 0,64 |
| 2.Общий обеспеченности запасов собственными источниками | 1 | 0,3 | 0,56 | 0,55 |

Из таблицы видно, что предприятие не может обеспечить необходимые запасы собственными источниками. Это свидетельствует о не совсем сбалансированном финансовом управлении предприятием.

2.3 Недостатки в системе управления «ОАО «Ухтюбинский механический завод»

На данном предприятии существует «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. При данной схеме управления конечный результат отходит на второстепенный план, в силу того, что каждая служба работает не на его получение, а на исполнение своих «механических» обязанностей.

Для такого крупного предприятия, как «УМЗ», важно четко определенные и поставленные на исполнение цели и задачи, поскольку именно хорошо поставленная цель будет влиять на эффективность функционирования предприятия. Это относится к заводу в целом, однако, без успешной деятельности всех его подразделений общей цели не достичь. Поэтому необходимо, чтобы каждое подразделение предприятия поставило для себя определенную цель, которая в совокупности с другими поможет добиться общей цели. Для достижения целей предприятия каждое подразделение выполняет соответствующие задачи, соответственно задачи также оказывают не малую роль на внутреннюю структуру предприятия.

Существующая же технология принятия и исполнения решений не позволяет доводить задачи верхнего уровня (прибыль, реализация, экономия ресурсов) до всех низовых подразделений.

Понимая, что от эффективности структурных подразделения будет зависеть общая эффективность функционирования предприятия, руководство ряд производств перевело на внутризаводской хозяйственных расчет.

Реализация принципов внутризаводского хозяйственного расчета предусматривает:

1. открытие субсчета для каждого производства. Введение субсчета подразделения предполагает наделение полномочиями и возложение персональной ответственности на руководителей производств за движением денежных средств в пределах своего субсчета.
2. регламентацию прав и обязанностей каждого подразделения;
3. предоставление подразделениям необходимой оперативно-хозяйственной самостоятельности в решении текущих задач.

Однако 2000 год показал, что система заводских субсчетов выделенных подразделений носит в основном формальный характер, затрудняя и усложняя документооборот, и что более важно дискредитирует саму идею повышения инициативности и предприимчивости отдельных структурных подразделений предприятия.

Объяснением многих моментов слабого воздействия денежных рычагов на работу подразделений автору видится чрезвычайно низкий абсолютный уровень заработной платы (кстати, и в приборостроительной промышленности по России в целом), снижение которой (или не выплата) приведет лишь к голодным обморокам, социальной напряженности и уходу с завода. Коллективу практически нечего терять.

Анализируя резко растущую динамику изменения величины готовой продукции на складе, автор заметил, что в номенклатуре изделий завода, имеет место несоответствие структуры плана производства с потребностями и возможностями отдела сбыта.

В чем же причины столь очевидной коммерческой, экономической и финансовой безграмотности?

Причины на взгляд автора две:

- недостатки в маркетинго-сбытовой политике,

- недостатки в структуре управления.

То есть, на заводе существует должность директора по производству и экономике и должность директора по финансам. Объединение в руках одного пусть даже самого высококлассного специалиста экономики и производства, и отрыв экономики от финансов, носит, на мой взгляд, изначально пагубный характер.

Экономика определяет правила игры, производство по этим правилам изготавливает продукцию, финансы обеспечивают производство и пожинают его же результат. Очевидно, что отдавать в одни руки формирование (определение) правил и их же выполнение организационно и экономически не эффективно. Объективности здесь нет и быть никогда не может. И в тоже время, определяющий правила игры (экономику) менеджер в создавшейся на предприятии системе управления не несет практически никакой финансовой ответственности за результаты своей деятельности.

У директора же по финансам, по сути, нет никакой возможности влиять на процесс производства продукции. Налицо наличие громадной ответственности за финансовые результаты при полном отсутствии каких-то ни было экономических рычагов влияния на формирования права производства и реализации и их фактического исполнения.

Отсюда, слабая достоверность и роль финансового планирования, которое является необходимым условием функционирования любого эффективно работающего предприятия.

Слабость системы сбыта.

1.В существующей системе управления отдел маркетинга подчиняется напрямую коммерческому директору и не подчиняется Управлению сбыта. Очевиден недостаток координации между этими службами.

2.Во внешней деятельности ориентация и, как результат, большая зависимость от одного крупного партнера. Отсутствие вариантов в принятии решения.

3.Отсутствие системы поощрения исполнителей в большей реализации готовой продукции.

4.Низкая квалификация кадров в системе сбыта.

Кадровая политика.

Недостатки кадровой политики видны не только на примере системы сбыта, но и практически во всех подразделениях, использующий высокопрофессиональный труд персонала, квалификацию которого необходимо постоянно совершенствовать.

То есть, автор выделил очень важную, на его взгляд, проблему – проблему отсутствия работающей системы подготовки и переподготовки кадров. И все ссылки руководства предприятия на недостаток оборотных средств, представляются автору необоснованными, так как потери от недостатка квалификации бухгалтеров, финансистов, технологов, конструкторов выливаются в гораздо большие суммы.

Проблема технологии и новаций.

Оборудование морально и физически устарело. Автоматизация разработки как конструкторской, так и технологической документации практически равна нулю. В результате неэффективное использование сырья, материалов, людского труда, громадные сроки по внедрению новых изделий.

Собственно говоря, проблемы управления, на взгляд автора, явились, как следствием, так и результатом следующих факторов:

* назначение неподходящих людей;
* отсутствие системы ценностей, отсюда колеблющаяся позиция, каждое решение принимается как в первый раз;
* выбор неудачных партнеров;
* неспособность наладить взаимоотношения с заинтересованными группами.

3. Совершенствование системы управления в ОАО «Ухтюбинский механический завод»

На взгляд автора, никакие мероприятия по совершенствованию системы управления на уровне предприятия не будут совершенны и целостны без создания тех макроэкономических условий, благоприятствующих развитию промышленности в целом.

Поэтому, предложения, способные вывести предприятия на более высокий уровень экономической эффективности производства, целесообразно рассмотреть как на поле макроэкономики государства, так и непосредственно на уровне предприятия.

Что касается макроэкономических рычагов, способных помочь промышленности выйти из затянувшегося кризиса, то в первую очередь это наличие государственной поддержки отечественного производственного комплекса. Причем это должна быть программа, во-первых, контролируемой непосредственно Президентом РФ, во-вторых, глобальной, т.е. пронизывающей как органы федеральной власти, так и муниципальные Администрации районов и городов.

Естественно необходимым условием осуществления любой государственной программы является стабильная политическая ситуация в стране и сильная президентская власть.

Программа экономической поддержки на деле, а не только на словах должна задекларировать шаги государства для восстановления производства.

На взгляд автора, в программу должны войти следующие меры:

1.Предоставление льготных кредитов на пополнение оборотных средств предприятий на длительный срок.

Ввести дифференцированные льготы по налогу на прибыль для банковских учреждений, осуществляющих льготное кредитование промышленных предприятий (меньше ставка по кредиту - меньше налог на прибыль)

2.Расширение системы госзаказов. Своевременное и неукоснительное бюджетное финансирование отдельных проектов, имеющих народно-хозяйственное значение на уровне государства, области, субъектов местного самоуправления (района, города и т.п.)

3.Упорядочить налоговую политику государства и систему казначейств. Разработать действенный механизм не только собираемости налогов, но и возврата сумм в случае переплаты, либо зачетов в другие уровни.

4.”Замораживание” просроченной задолженности топливно-энергетическому комплексу, в бюджет и внебюджетные фонды, как минимум, на 5-7 лет без начисление пени.

5.Аннулировать начисленные, но не взысканные пени, штрафы и т.п. в бюджет и внебюджетные фонды.

6.Ввести льготы по налоговым платежам на 3-5 лет, либо до достижения предприятием нормативных финансовых показателей.

7.Ввести льготы по платежам в местные бюджеты и внебюджетные фонды для градообразующих предприятий.

8.В случае ликвидации банков в первую очередь удовлетворять претензии клиентов, имеющих открытые счета в этих банках, а лишь затем обязательства перед государством и другими кредитно-банковскими учреждениями.

9.Переход на западные стандарты бухучета - унификация учета, его прозрачность для аудита и западных инвесторов, снижение возможностей для сокрытия доходов предприятия.

10.Создание инвестиционного климата в России – создание условий для того, чтобы начали снова работать сбережения населения, которое сейчас опасается доверять их банкам, реанимация фондового рынка, банковской системы и рынка банковских услуг, разработка действенного механизма по увеличению притока инвестиций в реальный сектор, обновлению оборудования и повышению эффективности и конкурентоспособности продукции.

На уровне предприятия безусловно необходимо в самые кратчайшие сроки осуществить следующие мероприятия.

1.В целях усиления финансовых рычагов управления, децентрализовать руководство производством и экономикой и централизовать руководство экономикой и финансами.

В настоящее время сложилась ситуация, в которой доходы и расходы Акционерного общества в большей степени складывается из совокупности аварийных действий направленных на решение задач, требующих безотлагательного решения.

Однако рыночные условия работы предприятия, предъявляют высокие требования к уровню хозяйственного руководства, требуют чуткого реагирования на изменение как коньюктуры спроса на продукцию ОАО «УМЗ», так и предложения на товарно-материальные ресурсы, потребляемые в производстве.

Данная задача не выполнима без отлаженной системы долгосрочного прогнозирования, краткосрочного и среднесрочного планирования финансовых потоков Акционерного общества, ее своевременного мониторинга и глубокого анализа на всех уровнях производства.

Экономически обоснованный расчет финансового плана служит одним из обязательных условий выполнения задач по улучшению хозяйственного руководства, повышению объемов и рентабельности выпускаемой продукции, повышению, в конечном счете, уровня благосостояния как предприятия в целом, так и каждого его работника.

Цели, которые должна достичь система четкого и своевременного производственно - финансового планирования можно сформулировать следующим образом:

обеспечение ритмичности производства;

оптимальная ценовая политика по продукции, производимой предприятием;

удешевление затрат по приобретаемым материалам и кооперированным изделиям через включение механизмов вексельного обращения, оптимизации закупаемым партий, снижения затрат по командировочным и другим накладным расходам.

удешевление заемных финансовых средств, привлекаемых предприятием;

увеличение доходности свободных денежных средств, остающихся в распоряжении предприятия.

2.Немаловажно также совершенствование системы бухгалтерского и управленческого учета, направленных на всемерное снижение затрат по выпускаемой продукции, разработка системы, направленной на побуждение рабочих к рациональному использованию имеющихся ресурсов предприятия.

3.Одним из направлений повышения эффективности производства автору представляется ликвидация нерентабельных производств, распродажа или сдача в аренду неиспользуемого оборудования и площадей.

Это поможет не только высвободить дополнительные оборотные средства, но и снизить издержки по их содержанию (здесь и затраты по тепло, энергообеспечению и затраты на управление этими объектами хозяйствования).

4.Следующей задачей автору представляется проведение более агрессивной маркетинговой политики.

В России существует «Общероссийская маркетинговая система (ОМС), помогающая производителям в подборе российских и зарубежных инвесторов, в согласовании получения кредитов; в подборе самых подходящих российских и зарубежных партнеров. При желании, предприятия, входящие в ОМС, могут самостоятельно получать открытую информацию из баз данных системы в режиме удаленного доступа. Автор полагает, что «УМЗ», вполне может стать участником ОМС.

По наблюдательной технике, учитывая низкую покупательную способность отечественного потребителя, я бы рекомендовал ориентироваться на внешний рынок.

По приборам общепромышленного назначения, учитывая, что это разработки 20-30 летней давности – на внутренний рынок.

5.Острым вопросом выживаемости предприятия является подготовка к производству и выпуск новой современной техники. Без этого решение проблемы выживаемости предприятия является бесперспективным.

С этим тесно увязана проблема технического оснащения инженерных служб специальными программными комплексами, способными в автоматизированном порядке разрабатывать отдельные узлы прибора, решать проблемы конструкторского моделирования, прорабатывать технологический процесс со всеми его нюансами.

Для этого необходимо выделение средств не только на закупку необходимого оборудования, но и на подготовку и оплату персонала, работающего на нем.

Возможно в целях активизации инновационного процесса создание временных органов - рабочих групп, проектных групп и проектных центров (более сложные задачи по сравнению с группами: конструкция нового изделия и т.п.). (Так в IBM ни одно крупнейшее новшество в продукции не рождалось из формальной системы НИОКР. Истинная сила малой группы - в ее гибкости).

6.И в заключении хотелось бы акцентировать внимание, что все производство строится на людях («Люди, как самый главный капитал»). И если предприятие хочет двигаться вперед, ему нужны работники обладающими всеми знаниями современной науки. Поэтому необходимо срочно выработать систему тщательной подготовки и переподготовки кадров. Только настоящие профессионалы могут помочь предприятию возродиться из пепла и открыть дорогу к покорению новых вершин экономического процветания.

Выводы и предложения

Важнейшим фактором, влияющим на специфику менеджмента, является менталитет нации. В настоящее время в выдвигаемых основных концепциях формирования российского менеджмента ментальности придается различное значение.

Российский менеджмент - творческое осмысление зарубежного опыта с учетом российской специфики, т.е. синтез мирового опыта эффективного управления и существующего отечественного опыта на базе национально- исторических особенностей нашей культуры.

Финансовая неустойчивость часто объясняется недостатком собственных оборотных средств. Она зависит от величины собственных средств, особенно прибыли, а именно от коммерческих результатов деятельности акционерных обществ, а также стоимости его активного имущества, меняющегося от колебания цен на материальные ресурсы, ценные бумаги. Следовательно, в бухгалтерском балансе усиливается значение правильности выбора метода количественной оценки имущества. В России применяют оценку имущества по первоначальной стоимости за вычетом износа, что не позволяет учесть инфляцию и реальную рыночную стоимость активов на дату составления баланса.

Об устойчивости финансового состояния предприятия можно судить прежде всего по соотношению между доходами и расходами. Превышение доходов над расходами, выполнение и перевыполнение плана прибыли обеспечивают устойчивость финансового положения. Тогда предприятие будет иметь возможность своевременно осуществлять капитальные вложения, финансировать прирост норматива собственных оборотных средств, образовывать фонды экономического стимулирования, выполнять обязательства перед своими кредиторами.

Рекомендации

Для решения проблем управления, на взгляд автора, необходимо:

* назначение подходящих людей;
* пересмотреть систему ценностей;
* выбор более удачных партнеров;
* наладить взаимоотношения с заинтересованными группами.

На основе изученных материалов о деятельности можно предложить проводить следующие мероприятия:

Пополнять источники собственных средств необходимо в основном за счет повышения общей рентабельности производства, рентабельности реализуемой продукции и рентабельности ресурсов, а также балансовой прибыли в целом и той ее части, которая направляется на пополнение источников собственных средств в виде отчислений в резервный капитал и фонды, фондов накопления и остатка нераспределенной прибыли.

Имеющиеся трудности в бюджетной, денежно-кредитной и платежно-расчетной сферах оказывают влияние на составление и организацию финансов предприятия.

Также для улучшения финансового состояния можно порекомендовать такие меры, как инвентаризация активов предприятия и освобождение их от "балласта" неликвидов и залежалых запасов, ускорение расчетов с покупателями и заказчиками, необходимость ориентации на возможно большее количество покупателей с целью уменьшения риска неуплаты одним или несколькими крупными покупателями, договоренность с кредиторами об отсрочке части платежей и другие мероприятия.

Список использованной литературы

1. Кравченко, А. И., История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический Проект, 2002. – 277 с.
2. Белый, Е.М., Кузнецов, А.В., Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», 2004 - №3. - 82 с.
3. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента - М.: Дело, 2002. – 800 с.
4. Коробейников, О.П., Колесов, В.Ю., Трифилова А.А., Стратегическое поведение: от разработки до реализации, Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», 2002 - №3. – 76 с.
5. Переверзев, М.П. и др. Менеджмент: учебник / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский; под общ. Ред. М.П. Переверзева. – М.: Инфра-М. 2005. – 488 с.
6. Менджмент: Теория и практика в России: Учебник. Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. – М.:ИДФБК - ПРЕСС, 2003.- 654 с.
7. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 6-е изд., стереотип. – Минск.: Новое знание, 2003. – 320 с.
8. Основы менеджмента: Учебное пособие / Под ред. Радугина А.А. - М.: Центр, 2000. – 352с.
9. http://www.inventech.ru/
10. http://www.infomanagement.ru/