ЦЕНТРОСОЮЗ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

БЕЛГОРОДСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ

КООПЕРАЦИИ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГА И МЕНЕДЖМЕНТА

Допускается к защите

Заведующий кафедрой

Роздольская И.В.

" " 2001 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему:  
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Выполнил студент

Черных Сергей Иванович

экономического факультета

группы МТ-51

Научный руководитель

к.э.н., доц Мещеряков

Дмитрий Михайлович

БЕЛГОРОД - 2001**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ 6

1.1. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР 6

1.2. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ 12

1.3. НАПРАВЛЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ 21

ГЛАВА 2. ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТРОИЦКОГО ОАО "КОНЦКОРМА" 31

2.1. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТРОИЦКОГО ОАО "КОНЦКОРМА" 31

2.2. АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРОИЦКОГО ОАО "КОНЦКОРМА" 38

2.3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРОЦЕССОМ ТРОИЦКОГО ОАО "КОНЦКОРМА" 47

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ТРОИЦКОГО ОАО "КОНЦКОРМА" 54

3.1. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ТРОИЦКОГО ОАО "КОНЦКОРМА" 54

3.2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ ТРОИЦКОГО ОАО "КОНЦКОРМА" 59

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 65

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 68

ПРИЛОЖЕНИЯ 70

# 

# ВВЕДЕНИЕ

Особенности системы управления промышленными предприятиями на современном этапе тесно связаны с изменением стратегических ориентиров в их деятельности. Основными экономическими целями предприятия в рыночных условиях являются повышение эффективности производства, максимизация прибыли, завоевание новых рынков и удовлетворение потребностей коллектива. Вместе с тем возрастает влияние фактора хозяйственного риска, появляются преимущества свободного ценообразования, возможности самостоятельного выбора поставщиков и потребителей. Одновременно с этим государства снимается всякая ответственность за обеспечение предприятия сырьем и материалами, за сбыт его продукции, за уровень его заработной платы.

Проводимая в стране экономическая реформа предполагает коренное изменение сложившихся методов стратегического развития самих предприятий и государственного регулирования экономики. Цель экономической реформы заключается в создании новых отношений между предприятиями, а также внутри отдельных предприятий. Сферой государственного регулирования все больше становятся макроэкономические преобразования, а общей тенденцией является децентрализация управления и смещение основных рычагов регулирования на микроуровень с переходом к все большей экономической самостоятельности предприятий, прежде всего на базе развития на них отношений собственности. Каждое предприятие вынуждено в основном самостоятельно выбирать путь выхода из кризиса и вхождения в рынок. Условием стабильного эффективного функционирования становится такая форма поведения предприятия, при которой, по нашему мнению “максимально проявляется частная инициатива и забота каждого о самом себе”.

Задача, которая возникла перед Троицким ОАО "Концкорма", состоит лишь в том, чтобы найти свой профиль деятельности, свое место в деловом мире и свой стиль поведения, позволяющий заложить основы долгосрочного предпринимательского успеха и надежного финансового состояния для устойчивого развития. В отличие от прошлого опыта сегодняшний переход не может быть регламентирован утвержденным “центром” планом мероприятий. Речь должна идти о кардинальной реформировании не только принципов и методов ведения хозяйства, но главным образом о формировании нового “рыночного” мышления на всех уровнях управления предприятием. Процесс реформирования охватывает абсолютно все аспекты деятельности предприятия, включая производственно-кадровый потенциал, организационно-управленческие структуры, правовую форму, хозяйственный механизм.

Одним из ключевых, поворотных пунктов “Программы реструктуризации” Троицкого ОАО "Концкорма" является процесс формирования новой системы управления предприятием. С изменением положения самого предприятия изменяется роль и значение подразделений предприятия, а также отдельных работников. Существенно повышается ответственность за состояние дел и полномочия, значение внутрифирменного планирования и тактики их деятельности на основе учета взаимных интересов.

Целью дипломной работы является совершенствовать систему управления Троицкого ОАО "Концкорма", отвечающую требованиям переходного периода от планового ведения хозяйства к рыночной экономике, переживаемого экономикой России.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе рассмотрены вопросы, касающиеся проблем управления предприятием в условиях Рыночных Отношений, его особенностей и направления реструктуризации предприятием.

Вторая глава дипломной работы посвящена непосредственно производственно-экономической деятельности Троицкого ОАО "Концкорма". Рассмотрена производственная деятельность предприятия, управление производственным процессом, дан анализ основных объемных показателей Троицкого ОАО "Концкорма".

В третьей главе рассмотрены пути реструктуризации систем управления и систем управления технологического процесса Троицкого ОАО "Концкорма".

Работа изложена на 70 страницах основного текста, содержит три рисунка, четыре таблицы.

# ГЛАВА 1. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

## 1.1. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Оценку сложившейся на сегодняшний день организационной структуры предприятия лучше всего проводить в рамках комплексной диагностики состояния предприятия, включающей, кроме того, оценку финансово–экономического состояния, проблемы и направления развития управленческой команды, маркетинговую ориентацию предприятия и прочее.

Сложившуюся систему управления необходимо менять, когда организационная структура и функции, выполняемые подразделениями, перестали соответствовать решаемым организацией задачам и недостаточны для решения перспективных задач. Как правило, на большинстве российских предприятий сложилась именно такая ситуация – структура управления стала постепенно отставать от требований времени (неадекватна текущей ситуации и происходящим изменениям). Имеют место следующие типовые недостатки существующих организационных структур:

* чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителей (как минимум – генеральный директор) и, как следствие, их перегрузка (невозможность выполнять свои функциональные обязанности);
* наличие множества заместителей генерального директора и директоров с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности;
* отсутствует информационная поддержка деятельности предприятия (отдел автоматизации системы управления работает не на нужды конкретного пользователя; максимум, что обслуживается - бухгалтерия), в частности коммерческой и финансовой деятельности;
* разные аспекты единой службы работы с персоналом либо отсутствуют вообще, либо разнесены по функциональным подразделениям с различными уровнями подчиненности (отдел кадров, отдел работы с персоналом и отдел организации труда и заработной платы);
* отсутствуют или присутствуют формально жизненно необходимые финансово–экономические подразделения и реальный человек, несущий полную ответственность за результаты финансовой деятельности предприятия (финансовый директор);
* отсутствует служба управления изменениями, которая определяет в конкретный момент времени ориентацию организации на требования внешней среды.

Приватизация государственных предприятий дала необходимый толчок к изменению структуры российского производства. Сменилась не только форма собственности, но и ассортимент выпускаемой продукции, приоритеты в вопросах организации производства и сбыта; наконец, на предприятиях стали появляться действительно грамотные специалисты в областях менеджмента, маркетинга, управления персоналом и других сфер. Однако, зачастую, эти изменения носят лишь количественный характер, и вот почему: организационная структура государственных предприятий, как правило строилась на функциональной основе. Решения принимались централизованно и планирование велось из центра. Такая система была предназначена для работы в условиях стабильной экономики.

Подобная структура в определенных условиях обладает рядом преимуществ. При централизованном планировании выпуска продукции и слабой диверсификации производства ее вертикальная организация позволяет оперативно доводить решения центра до производящих подразделений, помогает директору быть в курсе всего происходящего во всех структурных звеньях предприятия. Однако для рыночной среды характерна высокая степень диверсификации производства и большая самостоятельность отдельных подразделений предприятия. В таких условиях система функциональной организации обеспечивает слабую степень взаимодействия подразделений. Это приводит к чрезмерной перегрузке высшего руководства, вынужденного играть роль связующего звена между ними, принятием повседневных производственных решений и улаживанием конфликтов. Кроме того, функциональная организация не позволяет точно оценивать эффективность различных производств в рамках одного предприятия, что зачастую бывает критически важно для выживания фирмы.

Структура, лишенная подобных недостатков - это организация на основе бизнес-единиц.

Каждая бизнес-единица, являясь самостоятельным производственно-коммерческим подразделением, объединяет все функции и виды деятельности, необходимые для разработки, производства и реализации какого-либо конкретного вида продукции или группы видов продукции и позволяет руководителям развивать навыки и опыт для быстрого реагирования на изменение потребностей покупателей и ситуации на рынке. Любое из этих подразделений - как бы компания внутри компании, руководство которой отвечает за результаты ее деятельности. Отчеты каждой бизнес-единицы доступны и понятны как акционерам, так и высшему руководству компании. Деятельность каждой бизнес-единицы и достигнутые результаты четко отражаются в ее финансовой отчетности.

Недостатком такой системы организации является неизбежно возникающее дублирование функций одноименных отделов в рамках различных бизнес-единиц. На высоко интегрированных производствах зачастую является невозможным распределение всех ресурсов предприятия по бизнес-единицам, так как это ведет к повышению себестоимости продукции.

Кроме организационной структуры, построенной по функциональному признаку, и структуры на основе бизнес-единиц существует так называемая матричная организационная структура, сочетающая черты и той и другой.

Цель создания матричной организации - совместить преимущества обеих описанных выше структур. Функциональная часть матричной организационной структуры обеспечивает совместное использование знаний и навыков компании и реализацию эффекта масштаба. В то же время наличие руководителей проектов или руководителей по видам продукции гарантирует, что конкретные лица непосредственно отвечают за эффективность видов продукции и за координацию того, как различные функциональные области способствуют обеспечению этой эффективности.

Поскольку к каждому руководителю применяются свои критерии оценки эффективности его работы, разногласия в отношении выбора оптимального решения в той или иной ситуации неизбежны. Так как матричная организация не обеспечивает последовательного подчинения руководителей разных уровней и категорий, нередко оказывается неясным, кто должен принимать окончательное решение - руководители функциональных подразделений или руководители по видам продукции. В связи с этим директора многих компаний считают, что управлять матричной организацией слишком сложно.

Матричная организация может эффективно функционировать при правильной ее разработке и применении. Такая организационная структура особенно часто встречается в крупных компаниях, которые производят широкий ассортимент потребительских товаров. Как правило, для этих видов продукции используются общие каналы дистрибуции и, возможно, эти виды продукции могут производиться на одних и тех же производственных мощностях, но в то же время должна быть обеспечена быстрая реакция на изменение вкусов потребителей - гибкое изменение каждого из этих видов продукции.

Существует набор типовых рекомендаций, которые предлагаются при реорганизации существующей структуры управления почти любого современного промышленного предприятия в России:

* вывод предприятия из зоны ближнего банкротства требует активного участия в управлении генерального директора, что возможно только в случае снижения числа замкнутых на него связей;
* для управления оперативной деятельностью, обеспечения производства и реализации задач технического развития фирмы необходимо более четкое разделение функций директора по производству и главного инженера;
* характер деятельности фирмы, необходимость решения большого комплекса задач в области продаж требует создания гибкой, имеющей определенную степень самостоятельности коммерческой службы. Это достигается за счет организации службы по региональному и продуктовому принципу, передачи руководителям службы и продуктовых групп определенных полномочий и ответственности за принятые решения в области продаж и покупок;
* слабая ориентация на конечного потребителя продукции диктует необходимость создания отдела маркетинга на предприятии и передачи ему функций совершенствования ассортимента;
* для обеспечения эффективного функционирования фирмы необходимо четкое разделение функций финансовой службы и бухгалтерии;
* обеспечение разработки новых направлений деятельности предприятия требует создания службы управления изменениями (основная задача которой – организационное обеспечение адаптации производства и технологического процесса к меняющимся условиям рынка);
* для занятия перспективных рыночных ниш необходимо переориентировать службу управления качеством на конечного потребителя;
* избыток персонала и в то же время недостаток квалифицированных кадров диктуют необходимость создания полноценной службы работы с персоналом под началом директора по персоналу, особенно в части мотивации и аттестации персонала, а также поиска и подготовки высококвалифицированных кадров;
* передать транспортный отдел в ведение коммерческого директора, так как он обеспечивает, в основном, деятельность отделов снабжения и сбыта;
* ввести должность директора–администратора с передачей ему всех вспомогательных и обслуживающих подразделений (в том числе непромышленной сферы);
* в связи с ужесточением конкуренции необходим рациональный подход к анализу деятельности предприятия и планированию собственной деятельности на перспективу, что можно организационно обеспечить введением трех отделов (финансового планирования, акционирования и денежного обращения, экономического) с подчинением их финансовому директору.

## 1.2. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

В августе 1997 года правительство одобрило принципиальные положения «Концепции реформирования предприятий» и «Типовой программы реформы предприятия», а также наметила подготовку ряда сопровождающих нормативных актов и приложений. Необходимость намеченных преобразований мотивируется тем, что «одним из основных препятствий на пути к экономическому росту становится медленный процесс преобразований на уровне предприятий».

К числу наиболее характерным проблем, препятствующих эффективному функционированию экономики на уровне предприятия, в документах отнесены:

1. Неэффективность системы управления предприятием, обусловленная:

* отсутствием стратегии в деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;
* недостаточное знание конъюнктуры рынка;
* низкий уровень квалификации менеджеров и персонала, отсутствия трудовой мотивации работников, падение престижа рабочих и инженерно-технических профессий;
* неэффективность финансового менеджмента и управления издержками производства.

1. Низкий уровень ответственности руководителей предприятий перед участниками (учредителями) за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты деятельности предприятия.
2. Отсутствие достоверной информации о финансово-экономическом положении предприятия для собственников, акционеров, руководителей предприятия, потенциальных инвесторов и кредиторов, а также для органов исполнительной власти.

Очевидно, что ни одно предприятие не может функционировать бесцельно, у каждого должно быть представление о том, что его ожидает, чего оно может достичь. Реализация этих положений достигается с помощью разработки стратегии развития предприятия, эффективного сочетания различных видов планирования, повышения результативности маркетинга и т.д. Это должно делаться постоянно и непрерывно. Но эффективное выполнение данных требований возможно только в том случае, если система управления, ее механизм позволяют создать для этого благоприятные условия. На деле это означает необходимость совершенствования самой системы управления как в целом, так и ее отдельных элементов. Опыт отечественных передовых предприятий, а также зарубежных компаний свидетельствует, что основными направлениями совершенствования системы управления являются следующие:

1. Децентрализация управления.
2. Специализация и диверсификация производства.
3. Совершенствование хозяйственного механизма.
4. Постоянное стремление сделать предприятие эффективно работающим.
5. Создание стабильности в деятельности предприятия.

Децентрализация управления – это относительно быстрая адаптация системы управления предприятием на происходящие изменения в условиях ведения бизнеса, как показывает опыт отечественных и зарубежных компаний, зависит от степени централизации (децентрализации) в принятии решений. Это связано с той мерой, в которой полномочия уровня переходят на более низкие уровни управления (децентрализация) или сохраняются на верхнем уровне (централизация).

Эффективное функционирование структуры, состоящей из большого количества уровней, требует разработки обширных правил, инструкций и процедур. В итоге все это делает структуру управления не только громоздкой, но и не гибкой, не способной оперативно реагировать на быстро изменяющуюся ситуацию. Вот почему с 70-х годов, в условиях быстро изменяющегося спроса, сокращения жизненного цикла многих товаров, расширения номенклатуры продукции, уменьшения объема ее выпуска, усложнения технологических процессов, усиления требований к качеству обслуживания и продукта при решении проблемы своевременного выполнения заказов, децентрализация управления приобретает первостепенное значение. С одной стороны, она позволяет быстро реагировать на запросы потребителей, а с другой – делает процесс принятия решений более действенным. Децентрализация управления происходит в двух взаимосвязанных направлениях: путем делегирования прав в принятии решения и за счет разукрупнения крупных компаний и перехода к относительно небольшим автономных структурным единицам, наделенным правами принимать решения по всем производственным и хозяйственным вопросам.

Делегирование власти с высших уровней управления на низшие обусловливается рядом причин. В производственной и хозяйственной деятельности возникает много неопределенности и риска, ситуация постепенно изменяется, что становится характерной чертой развития предприятия, усложняется протекание производственных процессов. Поэтому ни один руководитель, даже самый талантливый, не в состоянии охватить во всей полноте происходящие изменения и процессы. Решение этой проблемы предполагает делегирование власти с высшего уровня на низшие. Здесь важно помнить, что при делегировании власти руководители не уменьшают собственную ответственность.

Разукрупнение компаний идет по принципу создания горизонтальных структур, то есть компании сокращают число уровней управления и расширяются по горизонтали путем создания автономных структур, подчиняющихся вице-президентам.

Специализация и диверсификация производства представляет собой основу для занятия им лидирующих позиций на рынке. Вместе с тем, получая максимум выгоды из своей специализации, предприятие обязано одновременно заниматься диверсификацией. Специализация и диверсификация в отрыве друг от друга малопродуктивны. В связи с этим в задачу управления входит установление правильного соотношения между ними, т.к. именно оно определяет продуктивность ресурсов предприятия, его устойчивость и экономический рост.

Совершенствование хозяйственного механизма - это такое построение организационных структур управления, мотивации и методов управления, которые позволяли бы предприятию не только адаптироваться к изменениям, происходящим в окружающей среде, но и создавали возможности быть готовым к вызовам завтрашнего дня. В основе совершенствования, как показывает опыт производственных компаний промышленно развитых стран, лежит серия новшеств и новых подходов к ведению бизнеса. Это, например, создание своего покупателя.

Решение данной задачи предполагает постоянное проведение критического самоанализа деятельности предприятия. Центр внимания, как считает известный американский экономист Питер Ф. Дракер, в проведении самоанализа должен находиться в области поиска неожиданного. Например, следует поинтересоваться: кто не покупает продукцию предприятия и почему? Что покупатели предприятия (и не покупатели) приобретают у других? Какую ценность имеют для них эти приобретения? Конкурируют ли они фактически или потенциально с тем удовлетворением, которое приносят товары данного предприятия или услуги? Все это заставляет предпринимателя действительно встать на рыночную точку зрения, а не просто говорить о ней. Следовательно, маркетинг – это нечто большее, чем исследование рынка и потребителя. Во-первых, его главной задачей становится взгляд на бизнес в целом, а во-вторых, он должен рассматривать не просто своего потребителя, свой рынок, свои изделия, а рынок вообще, потребителя в целом, его покупки, систему ценностей, степень удовлетворения, устоявшиеся схемы покупок и затрат, его рационализм.

Постоянное стремление сделать предприятие эффективно работающим. Существуют три пути развития данного направления:

* на основе использования модели «идеального бизнеса», суть которой состоит в том, что устанавливаемый теоретический оптимум экономической деятельности предприятия служит ему в качестве мерила фактических результатов;
* максимальное использование возможностей по переводу предприятия из «вчерашнего» дня в день сегодняшний, готовя его к будущим вызовам. В связи с этим, усилия менеджмента должны быть направлены на выявление тех сфер деятельности, которые следует развивать как можно быстрее, и тех, от которых следует отказаться. Одновременно внедряется и то новое, что поможет приумножить результаты деятельности предприятия на рынке или в отрасли знаний, в которой оно специализируется;
* максимальное использование ресурсов путем их сосредоточения на выявленных приоритетах, которые позволяют предприятию получить наивысшие результаты от затраченных усилий и энергии.

Реализация стремления к повышению эффективности работы предприятия во многом зависит от правильности определения потенциала бизнеса. Процветание и экономический рост, как известно, сопутствуют тому предприятию, которое систематически определяет и использует свой потенциал. Потенциал бизнеса всегда выше реализованной деятельности.

В создании стабильности деятельности предприятия, стабильность достигается различными путями. Во-первых, это укрепление связей предприятия со своими клиентами. Здесь в основу необходимо положить принцип, согласно которому предприятие всегда будет терпеть неудачи, если оно не обслуживает своих клиентов на полном уровне. На практике это означает, что клиентов следует тщательно изучать, рассматривать и анализировать, чтобы понять потребности. А для этого необходимо ответить на следующие вопросы: кем являются клиенты – частными или юридическими лицами и что побуждает их покупать продукцию предприятия? Во-вторых – это хорошее знание конкурентов. Система управления должна нацеливать маркетинг на проведение активной маркетинговой политики, а следовательно, необходимо знать: кто является конкурентом, что помогает им удерживать своих клиентов и что надо сделать, чтобы переманить клиентов? Важным моментом в проведении активной маркетинговой политики является работа с поставщиками сырья. При этом надо обратить внимание на формирование надежных связей, обеспечить возможность обслуживания.

Наиболее важным аспектом руководства, определяющим стабильность предприятия, по мнению руководителей крупнейших зарубежных компаний, является определение идеалов корпорации. На этом фактически основан весь бизнес. Причем эти идеалы должны в одинаковой степени касаться как президента компании, так и рядовых работников.

Следующим важным аспектом в повышении стабильности предприятия является постоянная адаптация управления к изменениям окружающей среды – в политике, экономике, технологии. Если этого нет, то предприятие станет жертвой изменений.

В период динамического развития НТП предприятия постоянно испытывают его последствия через ужесточение конкуренции. Чтобы вынести эти испытания, система организации производства на каждом предприятии должна обладать определенным запасом прочности. Поскольку любое предприятие, как правило, в своей деятельности ограничено величиной производственных и финансовых ресурсов, то хозяйствующий субъект должен самым эффективным образом использовать имеющийся персонал и оборудование. А достигается это с помощью соответствующей системы организации управления производством и сбытом продукции.

В связи с усилением конкуренции за рынки сбыта наблюдается повышение внимания к качеству продукции. Данный фактор, в свою очередь, обусловливает необходимость проведения соответствующих изменений в системе управления качеством продукции. В зарубежных странах это нашло свое выражение в перенесении акцента с управления контролем за качеством выполняемой продукции на создание условий для бездефектной работы.

Необходим также новый подход к размещению промышленного оборудования и разработке рабочих мест. При размещении оборудования следует придерживаться правила, согласно которому все то, что предназначено для выпуска однотипных изделий или семейства сходных продуктов, должно быть сгруппировано в одном месте (от начала до конца технологического цикла). В рамках классической школы управления, как известно, все оборудование размещается не по сходству изделий или продукта, а по схожести технологических операций, поэтому путь движения материалов намного длиннее, поэтому увеличивается и время их ожидания своей очереди на обработку. В результате растут внепроизводственные потери, замедляется поток материалов в целом и т.д. Такой вид размещения оборудования был определен, когда доля затрат живого труда в стоимости продукции была высокой. В условиях современного производства, когда основным источником роста его эффективности становится экономия затрат ручного труда, материально-энергетических ресурсов, более эффективной формой размещения оборудования является ячеичная. При этом время технологической обработки сокращается на 80%. При внедрении ячеичной формы требуется соблюдение сбалансированности технологических операций, т.е. чтобы все они были приблизительно одинаковыми по своей продолжительности.

Опыт процветающих фирм Америки и стран Запада показывает, что практическое использование новых методов организации промышленного производства дает снижение запасов и незавершенного производства на 50-100%, потребности в производственных площадях – на 30-50%, общих издержек производства – на 30-50% и т.д.

Осуществление рассмотренных выше направлений совершенствования управления позволит ему быть не просто восприимчивым к преобразованиям. Которые происходят в экономике, но и готовым к этим изменениям и умеющим проводить их в жизнь.

## 1.3. НАПРАВЛЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Реструктуризация – это изменение структуры системы. Если под структурой понимается организационная структура, то реструктуризация – это изменение организационной структуры. Если рассматривается структура бизнес-процессов, то реструктуризация-это изменение бизнес-процессов. Таким образом, в зависимости от типа структурного среза системы возникают и задачи проведения соответствующих им изменений. Общий принцип простой: типология структур систем предопределяет типологию изменений.

Изменения последних лет в российской экономике породили новые понятия и ориентиры в деятельности предприятий: рынок, конкуренция и др. Смена «координат» привела к смещению акцентов на разработку стратегии развития компании: вместо ориентации на спущенный сверху план переход к управлению активами. В корне изменилась интенсивность и форма внешнего воздействия на деятельность предприятия. Возникли новые внешние стимулы, в частности интересы собственника. Значительно расширилось поле выбора у предприятия и в возможности развития своей деятельности, усложнения ее структуры, обнаружения новых, более прибыльных сфер функционирования. В рыночных условиях предприятие вынуждено в быстром темпе находить новые решения для критических ситуаций. Предприятия используют банковские кредиты, начинают производство пользующихся спросом товаров, сдают в аренду имущество и т. д.

В изменении состояния предприятий России можно выделить две тенденции:

Негативную, связанную с предприятиями, находящимися в кризисной ситуации, на которых продолжается спад производства, снижение конкурентоспособности вплоть до остановки и банкротства;

Позитивную, связанную с предприятиями, которые не попали в кризисное состояние и продолжают нормально функционировать, или стабилизировали свое состояние, или обеспечивают рост объемов продаж, рентабельности, улучшения финансового состояния.

По экспертным оценкам, более 40% российских предприятий убыточны, для них характерны задержки зарплаты, неплатежи в бюджет и т. п. и, как следствие, обострение социальной напряженности. Второй же, позитивный процесс, хотя и проявляется в гораздо более скромных показателях (по тем же оценкам – 10–15% предприятий), является поставщиком бесценного опыта, который необходим, чтобы переломить негативные тенденции и обеспечить подъем российской экономики.

Для достижения положительных результатов на предприятии, необходима активизация его внутренних возможностей, существенное изменение стратегии, реорганизация и создание эффективной системы управления, иначе говоря - его реформирование. Оно предполагает последовательные изменения, ведущие от старой формы хозяйствования к новой, соответствующей изменившимся экономическим условиям. Без обеспечения комплексной программы реформирования убыточных предприятий, негативные тенденции в российской экономике не могут быть побеждены.

Со стороны Правительства России был сделан реальный шаг в сторону реформирования предприятий – одобрена Концепция реформы предприятий и иных коммерческих организаций. В концепции отмечается, что только макроэкономических условий экономического роста недостаточно и необходимо сконцентрировать усилия на обеспечении эффективного развития предприятий как основного структурного элемента экономической системы России, стимулировании внутренних преобразований на предприятиях.

Цель правительственной реформы – только содействовать внутренним процессам, способствующим улучшению управления в организации. В качестве стратегических задач реформируемым предприятиям при этом ставятся:

* наличие бизнес-планов на средне- и долгосрочную перспективу;
* переход на международные стандарты бухгалтерского учета;
* переход к уплате налога на добавленную стоимость и акцизов по мере отгрузки продукции;
* снижение не денежных расчетов вплоть до полного их прекращения.

Одним из направлений реформирования является структурная реорганизация, или, как еще говорят, реструктуризация предприятий. Этот процесс включает в себя повышение хозяйственной самостоятельности подразделений, достижение той или иной степени их экономического обособления, а так же связанные с этим процессы изменения ассортимента (его диверсификации); кадровой, финансовой и маркетинговой политики предприятия.

Необходимо выделить следующие базовые принципы реструктуризации:

* не предоставляя свободы подразделениям, невозможно сделать их подвижными и инициативными, а все предприятие управляемым и быстро адаптирующимся к внешним изменениям;
* не все подразделения без серьезного реформирования достойны жизни;
* развитие и использование резервов возможно лишь при получении права самостоятельно использовать результаты своих действий.

В последнее время появился и набирает популярность еще один экономический термин – реинжиниринг. Под ним подразумевается коренная перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы. Реинжиниринг обычно представляют как фундаментальное переосмысление и радикальную перестройку бизнеса в целях улучшения таких важных показателей, как стоимость, качество, уровень сервиса, скорость функционирования, финансы, маркетинг, построение информационных систем.

Существуют несколько принципов реинжиниринга:

* отказ от устаревших правил и начало делового процесса как бы с «чистого листа». Это позволяет преодолеть негативное воздействие сложившихся хозяйственных догм;
* пренебрежение действующими системами, структурами и процедурами компании и радикальное изменение способов хозяйственной деятельности;
* приведение к значительным изменениям показателей хозяйственной деятельности (на порядок отличающихся от предыдущих). Реинжиниринг необходим в случаях потребности очень существенных улучшений, что характерно для сегодняшней России.

Однако, при высокой экономической эффективности реинжиниринга, существуют факторы, делающие его применение на российских предприятиях проблематичным. В первую очередь – это социальные причины, так как резкий отказ от существовавшей схемы, который присущ этому процессу, может крайне негативно сказаться на структуре рабочих мест, а ведь, пожалуй, главное требование государства к реформируемым предприятиям на сегодня – это сохранение текущего уровня занятости. Кроме того, реинжиниринг сам по себе является достаточно рискованным процессом, при котором реально существующая, но неудовлетворительно работающая модель заменяется на идеальную, то есть сконструированную искусственно, что всегда, а в условиях российской нестабильности – особенно, может привести к результатам, противоположным ожидаемым.

Либерализация экономического процесса (свободное ценообразование, формирование основных элементов затрат, привлечение отечественного и зарубежного капитала) затрагивает прежде всего микроуровень. Она определяет кардинальные изменения внутри самого предприятия.

Важно подчеркнуть ключевые особенности реформируемых российских компаний, отличающие их от зарубежных аналогов. Отличия обусловлены:

* нестабильной социально–экономической ситуацией;
* ограниченной поддержкой государством политики реформ предприятий и их реструктуризации в частности;
* недостаточной обеспеченностью реформ в области нормативно – правовой базы;
* слабой обеспеченностью компаний методической документацией при отсутствии квалифицированных консультационных услуг по проведению реструктуризации и формированию финансовой стратегии;
* неустойчивым финансовым состоянием компаний (часто речь идет о нерентабельных или убыточных компаниях, стоящих на грани банкротства);
* ограниченностью финансовой базы реструктуризации, т. е. Сохраняющейся относительной изолированностью российских компаний от таких источников финансирования, как международные рынки капитала, кредиты крупных зарубежных банков и т. д.;
* недостатком высококвалифицированных управленческих кадров.

Реструктуризация должна начинаться с разработки стратегической концепции компании по определению ее цели. Этой общей концепции должна соответствовать стратегия, которую необходимо выработать, прежде всего, для каждого подразделения, находящегося в составе фирмы. При этом важно установить степень взаимозависимости основных подразделений. Если планируется создать совместное предприятие с иностранными партнерами, то необходимо четко представлять стратегию и этого предприятия, предусматривая необходимые инвестиции. Только после этого можно моделировать организационную структуру, наиболее подходящую для осуществления стратегии компании. Необходимо определить системы управления компанией, людские ресурсы, сроки. Следует постоянно контролировать соответствие стратегии и организационной модели компании изменившимся условиям.

Специальный вопрос – расчет затрат на процесс реструктуризации. Важно сконцентрировать усилия компании на той сфере, где реальны устойчивые конкурентные преимущества.

Особая работа предстоит в связи с формированием рабочей группы для составления общего плана реструктуризации, обеспечения взаимодействия между подразделениями. Большое значение имеет обеспечение рабочей группы необходимой информацией.

К началу процесса реструктуризации необходимо иметь ее четкий план и полностью представлять, какой предполагается получить результат, какие коренные изменения в деятельности компании произойдут. Реструктуризация компании – это долгосрочная стратегическая задача, требующая постоянных целенаправленных усилий. Важно, чтобы работа по разрешению временных кризисных ситуаций не сводила на нет долгосрочные стратегические действия, а служила бы их поддержкой.

Реструктуризация связана с сокращением затрат за счет ликвидации ненужных или убыточных видов деятельности, улучшением качественного состава руководителей и всего персонала, однако она требует внедрения четких критериев оценки эффективности деятельности и точной системы отчетности. Процесс должен сопровождаться разработкой эффективных механизмов контроля (планы действий, отчеты о достигнутых результатах, личной заинтересованности и ответственности руководства).

Многие российские предприятия нашли подходы к решению своих проблем, проведенная реструктуризация позволяет им играть заметную роль на внутреннем рынке и рынках зарубежных стран. Характерным примером структурной перестройки отечественной промышленности может служить реорганизация «Роспрома» и нефтяного холдинга ЮКОС. В начале 1997 г. было принято решение об организационном слиянии этих двух компаний, каждая из которых остается самостоятельным юридическим лицом при введении новой структуры управления.

Начальным этапом интеграции компаний явилось финансирование объединенного правления в качестве исполнительного органа. Созданный административный совет функционирует как общий административный орган для рассмотрения общих вопросов для всех предприятий «Роспрома» и ЮКОСа. Вместе с тем «Роспром – ЮКОС» создает внешний консультационный совет с участием крупных зарубежных специалистов в области финансов и бизнеса. Предполагается, что его членами станут представители инвестиционного банка Ротшильдов, компания «Артур Андерсен» и др. Нефтяная компания ЮКОС вынуждена была пойти на такое объединение в связи с исключительно тяжелым финансовым положением, сложившимся в период с 1993 г. по 1995 г. В современной структуре действуют комитеты стратегического планирования, кадровой политики, торговли, охраны окружающей среды, инвестиционной политики и др. В конце 1996 г. ЮКОС перешел на централизованную схему организации финансовых потоков. В настоящее время он в состоянии финансировать затраты, связанные с производственной деятельностью дочерних предприятий, и производить все налоговые платежи.

Результатом реструктуризации явилась стабилизация финансового положения, возможность для компании дополнительно выпустить акции на 2, 3 млрд. рублей, использовать полученные доходы на погашение долгов своих предприятий.

В рамках реализации новой финансовой стратегии были привлечены эффективные источники внешнего финансирования с использованием механизмов фондового рынка. Прежде всего речь идет об эмиссии акций, позволившей снизить задолженность перед федеральным бюджетом с 3,5 на начало 1996 г. до 1,9 трлн. рублей, ликвидировать долги по заработной плате.

Администрация целого ряда городов и областей (Волгоград, Самара, Набережные Челны, Кострома, Краснодар, Московская область) активно содействуют ведению семинаров по распространению успешного опыта реформирования и реструктуризации. Но особенно показателен пример Нижегородской региональной программы.

В Нижегородской области, согласно распоряжению бывшего губернатора Немцова Б. Е, , с середины 1997 г. реализуется проект содействия реструктуризации промышленных предприятий области. В данный проект входят 9 средних промышленных предприятий, и он носит пилотный характер, являясь начальным этапом подготовки широкомасштабной программы реструктуризации промышленных предприятий, отработки механизмов государственного регулирования рыночных отношений в промышленности на региональном уровне.

При этом под реструктуризацией данном проекте понимается не только разделение предприятия на самостоятельные хозяйствующие субъекты (или выделение таких), но и изменение внутренней структуры предприятия и его системы управления, а так же комплекс работ по активизации внутреннего потенциала.

Суть данного проекта в том, что аккумулированные ресурсы областной администрации (прием жилищно-коммунальной сферы, реструктуризация долгов, налоговые льготы, денежные средства) обмениваются на обязательства предприятия улучшить свою деятельность, закрепленные соответствующими договорами и гарантиями.

Принципиальным при этом является разработка с помощью консалтинговой фирмы плана реструктуризации предприятия и его реализация с возможным сопровождением консалтинговой фирмой в течение одного года. Для участия в проекте отбирались консалтинговые фирмы, способные не только оказать качественно комплексные консультационные услуги, но и готовые получать основную часть оплаты своих услуг по достижению предприятием запланированных результатов (например, поквартально). Каждая из отобранных консалтинговых фирм имеет свои технологии работы, но принципиальным является их ответственность, финансовая и моральная, за достижение предприятием запланированных результатов.

Реализация первого этапа программы началась на 9 предприятиях совместными усилиями местных и московских консультантов, администрации и коллективов предприятий. Подведение предварительных итогов за вторую половину 1997 г. показало высокую эффективность вложения средств в региональные программы реформирования и реструктуризации. В 1998 г. начаты и другие региональные программы.

# ГЛАВА 2. ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТРОИЦКОГО ОАО "КОНЦКОРМА"

## 2.1. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТРОИЦКОГО ОАО "КОНЦКОРМА"

Троицкое ОАО «Концкорма» расположено в северо-восточной части города Губкин на расстоянии 13,5 км., вблизи дороги межобластного значения Губкин-Курск.

Почтовый адрес: 309513 Белгородская область Губкинский район пос. Троицкий ул. Заводская 1 (ОАО «Концкорма»).

Троицкое ОАО «Концкорма», введенный в эксплуатацию в декабре 1973 года, осуществляет выпуск нескольких видов комбикормов и премиксов по типовым рецептам, кроме того практикуется выработка комбикормов и премиксов по индивидуальным рецептам заказчика. Площадь территории 8 га.

Снабжение теплом Троицкого ОАО "Концкорма" осуществляется от котельной совхоза "Губкинский".

Электроснабжение осуществляется от заводской трансформаторной подстанции, в которой установлены 2 трансформатора по 1000 ква, общая установленная мощность 2000 ква.

Водоснабжение осуществляется от водозаборного сооружения из 14 артскважин, дебет которых составляет 4200 м3 в сутки.

В соответствии с указом Президента Российской Федерации «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий в Акционерные Общества» от 1.07.1992 года №721 утверждено АО «Концкорма» в ноябре 1992 года.

Высшим органом управления общества является общее собрание акционеров. Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания акционеров (приложение 1):

1. Внесение изменений и дополнений в Устав Общества, утверждение Устава в новой редакции;
2. Реорганизация Общества;
3. Ликвидация Общества, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;
4. Избрание членов Совета директоров и досрочное прекращение их полномочий;
5. Уменьшение уставного капитала Общества путем уменьшения номинальной стоимости акций, приобретения Обществом части акций в целях сокращения их общего количества или погашения не полностью оплаченных акций, а также путем погашения приобретенных или выкупленных Обществом акций в случаях установленных законом и настоящим Уставом.
6. Назначение членов Ревизионной комиссии и независимых внешних аудиторов, а также определение их сферы деятельности и вознаграждения;
7. Принятие решений о создании и прекращении деятельности филиалов, представительств, отделений Акционерного общества в соответствии с действующим законодательством;
8. Утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов, счета прибылей и убытков Общества, распределение прибылей и убытков;
9. Принятие решений о дроблении и консолидации акций;
10. Принятие решений об участии Общества в холдинговых компаниях, финансово промышленных группах и иных объединениях коммерческих организаций.
11. Назначение директора Общества и досрочное прекращение его полномочий.
12. Утверждение, внесение изменений и дополнений в положение об общем собрании акционеров, Совете директоров.

Члены Совета директоров Общества избираются годовым общим собранием акционеров сроком на один год. Председатель Совета директоров Общества избирается членами данного Совета.

Генеральный директор осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью Общества. Генеральный директор организует выполнение решений, общего собрания акционеров Совета директоров с целью обеспечения прибыльности и конкурентоспособности Общества, его финансово-экономической устойчивости, заботится об обеспечении социальных гарантий персонала Общества. Деятельность Генерального директора Общества регламентируется Уставом, договором и Положением о Генеральном директоре Общества.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется Правлением Общества. Правление общества организует выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров Общества. Представителем Правления Общества является Генеральный директор Общества.

Ревизионная комиссия является постоянным выборным органом, осуществляющим контроль, за его финансово-хозяйстенной деятельностью.

Генеральный директор решает все вопросы кадрового обеспечения в пределах своей компетенции, руководясь при этом действующим законодательством о труде.

Целью Общества являются удовлетворение потребностей предприятий, организаций, учреждений, граждан, в товарах, работах, услугах и реализации на основе полученной прибыли социально-экономических интересов сотрудников и его акционеров.

Общество имеет гражданские права и несет, гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом, включая, но, не ограничиваясь следующим:

* производство комбикормов, премиксов;
* производство фуражно-белковой смеси;
* закупка, хранение, производство, переработка, продажа сельскохозяйственной продукции (продукции животноводства, растениеводства, птицеводства, дикорастущего сырья, добычи от охоты и рыболовства).
* производства мяса бройлера и его глубокая переработка;
* производство и реализация, яиц и яйцепродуктов;
* закупка, хранение, производство и реализация кормов, кормовых добавок, подкормок, комбикормов, семян, в том числе нетрадиционных, минерально-витаминных подкормок для животных, производство и реализация препаратов ветеринарного назначения изготовляемых предприятиями, лабораториями, цехами.
* Реализация лекарственных средств для ветеринарных целей, биологических препаратов, зоогиенических средств и атрибутов зооветеринарного назначения, высоких технологий по возделыванию сельхозпродукции, препаратов защиты и роста растений, микро-макроудобрений и других компонентов сельскохозяйственного производства, в том числе через собственную специализированную торговую сеть.

Поставщиками сырья для производства комбикормов являются в основном предприятия Белгородской области.

В связи с тем, что фирма Агрохолдинг-Курск является держателем 51% акций предприятия, то она является поставщиком некоторой части сырья для выработки комбикормов под заказ Агрохолдинг\_Курск. По их заказу вырабатываются комбикорма для бройлеров и взрослой птицы. Потребителями этих кормов являются птицефабрики Курской области.

Основным потребителем комбикормов является совхоз "Губкинский", для них Троицкое ОАО "Концкорма" выпускает более пятидесяти видов комбикормов.

На имеющемся оборудовании по производству премиксов освоен выпуск 10-20-30% концентрата для птиц.

Предприятие выпускает рецепты премиксов для обогащения комбикормов. Сырьем для них являются витамины, антибиотики, ферменты, микроэлементы. Покупает Троицкое ОАО "Концкорма" их на предприятиях России, а также у зарубежных фирм: "Роше", "Юниагро", "Хоффман Ля Рош", "Гигиена-Био", "Агровит".

Как и любое крупное предприятие Троицкое ОАО «Концкорма» имеет свою организационную структуру, целостную систему, разработанную таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли благотворно работать вместе.

Организационная структура Троицкого ОАО «Концкорма» сложная и многоступенчатая. Такую структуру называют линейно-функциональной и она оправдывает свое название (рис. 1). Потому, что сначала прослеживается функциональная зависимость нижестоящего органа от вышестоящего, т.е. генеральному директору подчиняются независимо друг от друга заместитель директора, главный инженер, старший инспектор по кадрам, планово-экономический отдел, бухгалтерия, группа по финансированию, экономист по сбыту, производственная (технологическая) лаборатория, секретарь машинистка, военизированная (сторожевая) охрана.

По нашему мнению организационная структура, выбранная Троицким ОАО «Концкорма» вполне соответствует ее виду деятельности, так как распределение функций отдельных структурных подразделений и отдельных работников в ней имеет логическую и функциональную взаимосвязь, а в свою очередь главному инженеру подчиняются главный механик, старший инженер по технической подготовке производства, главный энергетик, старший инженер по материально-техническому снабжению, инженер по технике безопасности, материальный склад, ремонтно-строительный участок. И здесь у нас прослеживается линейная зависимость между главным механиком и ремонтно-механической службой, и главным энергетиком и энергетической службой.

У заместителя директора в подчинении находятся технологические цехи, участки сырья и готовой продукции, участок погрузочно-разгрузочных работ и элеватор.

##### Рис. 1 Организационная структура управления Троицкого ОАО «Концкорма»

# ДИРЕКТОР

# Заместитель

директора

# Главный инженер

# Энергетическая служба

# Главный механик

# Старший инженер по

# технической подготовке

производства

# Главный энергетик

# Ремонтномеханическая

служба

# Старший инженер

(инженер) поматериально-

техническому снабжению

# Ремонтно-строительный

участок

# Инженер по технике

безопасности

# Старший инспектор по кадрам

# Производственная

(технологическая) лаборатория

# Технологические цехи

Участки сырья и готовой

продукции

# Материальный

склад

# Участок погрузочно-разгрузочных

# работ

# Элеватор

# Секретарь-машинистка

# Планово-экономический отдел

# Бухгалтерия

Группа по финансированию

Экономист по сбыту

# Военизированная (сторожевая)

охрана

## 2.2. АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРОИЦКОГО ОАО "КОНЦКОРМА"

После обследования производственной деятельности и организационной структуры предприятия можно перейти к анализу экономических показателей Троицкого ОАО «Концкорма».

Эффективность любого предприятия, занимающегося производственной деятельностью определяется рядом качественных показателей, таких как выручка, себестоимость, прибыль от реализации и др. (табл. 1).

Таблица 1

Основные объемные показатели хозяйственной деятельности Троицкого ОАО «Концкорма» за 1998-2000 г.г.

(тыс.руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1998 г. | 1999 г. | 2000 г. | Отклонение (+;-) | | Т.р. (%) | |
| 99 к 98 | 2000 к 99 | 99 к 98 | 2000 к 99 |
| 1. Выручка от реализации. | 15193 | 19790 | 22493 | 4597 | 2703 | 130,2 | 113,6 |
| 2. Себестоимость. | 14202 | 18194 | 21702 | 3992 | 3508 | 128 | 119,2 |
| 3.Прибыль (убыток) от реализации. | 991 | 596 | 791 | -395 | 125 | 60 | 132,7 |
| 4.Прочие внереализационные   * доходы * расходы | -  439 | 345  525 | -  525 | -  86 | -  0 | -  119,5 | -  100 |
| 5. Прибыль (убыток)  отчетного года. | 552 | 1416 | 266 | 864 | -1150 | 256,5 | 18,7 |
| 6. Налог на прибыль. | 193 | 495 | 87 | 302 | -408 | 256,4 | 17,5 |

Данные таблицы показали, что выручка от реализации продукции в 1999 году возросла на 4597 т.р. или на 30,2% по отношению к 1998 году. В 2000 году также наблюдается повышение суммы выручки на 2703 т.р. или на 13,6% по отношению к 1999 году.

За весь исследуемый период наблюдается рост себестоимости производства продукции. Так в 1999 году себестоимость возросла на 3992 т.р. или на 28% по отношению к 1998 году, а в 2000 году себестоимость возросла на 3508 т.р. или на 19,2% по отношению к 1999 году.

Прибыль от реализации в 1999 году уменьшилась на 395 т.р. или 40%, а в 2000 году наблюдается повышение на 125 т.р. или на 32,7% по отношению к 1999 году, хотя прибыль от реализации в 2000 году не достигла уровня 1998 года.

Внереализационные доходы и расходы - это доходы от долевого участия в совместном предприятии, от сдачи имущества в аренду, дивиденды по акциям, облигациям и другим ценным бумагам принадлежащие предприятию, другие доходы и расходы не связанные с производством и реализацией продукции. За исследуемые 3 года внереализационные доходы наблюдаются только в 1999 году, они составили 345 т.р. Расходы, наоборот, наблюдаются за весь исследуемый период, так в 1999 году

расходы увеличились на 86 т.р. или на 19,5% по отношению к 1998 году, а в 2000 году по отношению к 1999 году расходы остались на прежнем уровне.

Балансовая прибыль состоит из прибыли от реализации, доходов от внереализационных операций, уменьшенным на сумму расходов по этим операциям. Так, в 1999 году наблюдается увеличение балансовой прибыли на 864 т.р. или на 156,5% по отношению к 1998 году, а в 2000 году прибыль упала на 1150 т.р. или на 81,3% по отношению к 1999 году. Снижение произошло по причине инфляции и по увеличению затрат на производство продукции (приложение 2).

После рассмотрения анализа объемных показателей хозяйственной деятельности Троицкого ОАО "Концкорма", можно перейти к рассмотрению его затрат, исследуемый за тот же период времени (табл. 2).

Из таблицы видно, что из всей совокупности затрат наибольший удельный вес занимают материальные затраты. Так в 1998 году они составили 5216 т.р. и 45,25% от общей суммы затрат, в 1999 году материальные затраты увеличились на 689 т.р. или на 13,2%, удельный вес увеличился до 53,8%, а 2000 году материальные затраты увеличились на 433 т.р. или на 7,3% больше, чем в 1999 году и составили 6338 т.р., удельный вес уменьшился до 47,15%.

Отчисления на социальные нужды в 1998 году составили 536 т.р., В 1999 году они увеличились на 245 т.р. или на 45,7% и составили 781 т.р., а в 2000 году по сравнению с1999 годом отчисления на социальные нужды увеличились на 687 т.р. или на 87,9%, и составили 1468 т.р. Это говорит о том, что с каждым годом все больше уделяется внимание на социальные нужды.

Амортизация основных средств в 1999 году уменьшилась по сравнению с 1998 годом на 507 т.р. или на 37% и составила 864 т.р., а в 2000 году по сравнению с 1999 годом амортизация основных средств уменьшилась на 29 т.р. или на 3,4% и составила 835 т.р. Э то связано с уменьшением основных средств. Соответственно и доля уменьшилась с 11,94 до 6,21% от суммы затрат.

Прочие затраты в 1999 году по сравнению с 1998 годом уменьшились на 1619 т.р. или на 54,8% и составили 1337 т.р., а в 2000 году по сравнению с1999 годом прочие затраты уменьшились 108 т.р. или на 8,1%, и составили 1229 т.р. Т.о., доля прочих затрат за исследуемые три года упала с 25,63 до 9,15%.

Таблица 2

Затраты Троицкого ОАО "Концкорма" за 1998-2000 г.г.

(тыс. руб.).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи затрат | 1998 г. | | 1999 г. | | 2000 г. | | Отклонение (+;-). | | Т.р. (%). | |
| Сумма | Уд. вес | Сумма | Уд. вес | Сумма | Уд. вес | 99 к 98 | 2000 к 99 | 99 к 98 | 2000 к 99 |
| Материальные затраты. | 5216 | 45,25 | 5905 | 53,8 | 6338 | 47,15 | 689 | 433 | 113,2 | 107,3 |
| Затраты на оплату труда. | 1447 | 12,53 | 2110 | 19,18 | 3571 | 26,56 | 663 | 1461 | 145,8 | 169,2 |
| Отчисления на социальные нужды | 536 | 4,65 | 781 | 7,1 | 1468 | 10,93 | 245 | 687 | 145,7 | 187,9 |
| Амортизация основных средств. | 1371 | 11,94 | 864 | 7,86 | 835 | 6,21 | -507 | -29 | 63 | 96,6 |
| Прочие затраты. | 2956 | 25,63 | 1337 | 12,15 | 1229 | 9,15 | -1619 | -108 | 45,2 | 91,9 |
| ИТОГО: | 11526 | 100,0 | 10997 | 100,0 | 13441 | 100.0 | -529 | 2447 | 95,4 | 122,2 |

Т.о. можно сделать следующий вывод, что в общая сумма затрат в 1999 году по сравнению с 1998 годом уменьшилась на 529 т.р. или на 4,6%, а в 2000 году по сравнению с 1999 годом, общая сумма затрат увеличилась на 2447 т.р. или на 22,2% и составила 13441 т.р.

Существенную роль в эффективности работы предприятия играют социальные факторы, которым в Троицком ОАО «Концкорма» уделяется большое внимание (табл. 3).

Анализируя данную таблицу можно сделать следующие выводы, что отчисления в Фонд социального страхования в 1999 году по сравнению с1998 годом упали на 1 т.р. или на 0,8% и составили 122 т.р., а в 2000 году по сравнению с 1999 годом увеличились на 110 т.р. или на 90,1% и составили 232 т.р.

Отчисления в пенсионный фонд в 1999 году по сравнению с 1998 годом увеличились на 241 т.р. или на 55% и составили 679 т.р., в 2000 году по сравнению с 1999 годом отчисления в пенсионный фонд также увеличились на 425 т.р. или на 62,6% и составили 1104 т.р.

Отчисления в фонд занятости в 1999 году по сравнению с 1998 годом увеличились на 15 т.р. или на 71,4% и составили 36 т.р., и в 2000 году тоже произошло увеличение отчисления в Фонд занятости на 21 т.р. или на 58,3% по сравнению с 1999 годом, и составили 57 т.р.

Таблица 3

Социальные показатели Троицкого ОАО "Концкорма"

за 1998-2000 г.г.

(тыс. руб.).

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1998 | 1999 | 2000 | Отклонение (+;-) | | Т.р. (%). | |
| 99 к98 | 2000 к 99 | 99 к 98 | 2000 к 99 |
| Отчисления на социальные нужды:  в Фонд социального страхования;  в Пенсионный фонд;  в Фонд занятости;  На медицинское страхование; | 123  438  21  53 | 122  679  36  83 | 232  1104  57  136 | -1  241  15  30 | 110  425  21  53 | 99,2  155  171,4  156,6 | 190,1  162,6  158,3  163,8 |
| Среднесписочная численность работников всего(чел.): | 182 | 189 | 194 | 7 | 5 | 103,8 | 102,6 |

Отчисления на медицинское страхование в 1999 году по сравнению с 1998 годом увеличились на 30 т.р. или на 56,6% и составили 83 т.р., в 2000 году по сравнению с 1999 годом также произошло увеличение на 53 т.р. или на 63,8% и составили 136 т.р.

Численность работников в 1999 году по сравнению с 1998 годом была увеличена на 7 человек и составила 189 человек, в 2000 году также произошло увеличение численности работников на 5 человек и составила 194 человека.

Рассмотрим показатели ликвидности Троицкого ОАО "Концкорма" (табл. 4).

Одним из показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия, является его платежеспособность, т.е. возможность наличными денежными ресурсами своевременно погашать свои платежные обязательства. Платежеспособность является внешним проявлением финансового состояния предприятия, его устойчивости.

Анализ платежеспособности необходим не только для предприятия с целью оценки и прогнозирования финансовой деятельности, но и для внешних инвесторов (банков). Прежде чем выдавать кредит, банк должен удостовериться в кредитоспособности заемщика. То же должны сделать и предприятия, которые хотят вступить в экономические отношения друг с другом. Им важно знать о финансовых возможностях партнера, если возникает вопрос о предоставлении ему коммерческого кредита или отсрочки платежа.

Оценка платежеспособности внешними инвесторами осуществляется на основе характеристики ликвидности текущих активов, которая определяется временем, необходимым для превращения их в денежные средства. Чем меньше требуется времени для индексации данного актива, тем выше его ликвидность.

Ликвидность баланса - возможность субъекта хозяйствования обратить активы в наличность и погасить свои платежные обязательства, а точнее - это степень покрытия долговых обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную наличность соответствует сроку погашения платежных обязательств. Она зависит от степени соответствия величины имеющихся платежных средств величине краткосрочных долгов обязательств.

Ликвидность предприятия - это более общее понятие, чем ликвидность баланса. Ликвидность баланса предполагает изыскание платежных средств только за счет внутренних источников (реализации активов). Но предприятие может привлечь заемные средства со стороны, если у него имеется соответствующий имидж в деловом мире и достаточно высокий уровень инвестиционной привлекательности.

Для оценки платежеспособности в краткосрочной перспективе рассчитывают следующие показатели: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия долгов) - отношение всей суммы текущих активов, включая запасы и незавершенное производство, к общей сумме краткосрочных обязательств (III раздел пассива). Он показывает степень в которой текущие активы покрывают текущие пассивы.

Превышение текущих активов над текущими пассивами обеспечивает резервный запас для компенсации убытков, которые может понести предприятие при размещении и ликвидации всех текущих активов, кроме наличности. Чем больше величина этого запаса, тем больше уверенность кредиторов, что долги будут погашены. Другими словами, коэффициент покрытия определяет границу безопасности для любого возможного снижения рыночной стоимости текущих активов, вызванными непредвиденными обстоятельствами, способными приостановить или сократить приток денежных средств. Удовлетворяет обычно коэффициент > 2. В нашем случае коэффициент текущей ликвидности в 1998 году составил 1,82, что не соответствует обычному коэффициенту. В 1999 году по сравнению с 1998 годом произошел рост на 0,62 и составил 2,44, а в 2000 году по сравнению с 1999 годом тоже произошел рост на 0,34 и составил 2,78, что является положительной тенденцией.

Таблица 4.

Показатели ликвидности Троицкого ОАО "Концкорма"

за 1998-2000 г.г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1998 | 1999 | 2000 | Отклонение (+;-) | |
| 99 к 98 | 2000 к 99 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,82 | 2,44 | 2,78 | 0,62 | 0,34 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 0,86 | 0,13 | 0,04 | -0,73 | -0,09 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,03 | 0 | 0,01 | -0,03 | 0,01 |

Коэффициент быстрой ликвидности показывает, какую сумму может погасить предприятие в ближайшие сроки. В 1998 году коэффициент быстрой ликвидности составил 0,86, в 1999 году по сравнению с 1998 годом этот коэффициент упал на 0,73 и составил 0,13, а в 2000 году по сравнению с 1999 годом упал на 0,09 и составил 0,04. Удовлетворяет обычно соотношение 0,7-1,0. Однако оно может оказаться недостаточным, если большую долю ликвидных средств составляет дебиторская задолженность, часть которой трудно своевременно взыскать. В таких случаях требуется соотношение большее. Если в составе текущих активов значительную долю занимают денежные средства и их эквиваленты (ценные бумаги), то это соотношение может быть меньшим.

Коэффициент абсолютной ликвидности (норма денежных резервов) дополняет предыдущие показатели. Он определяется отношением ликвидных средств первой группы ко всей сумме краткосрочных долгов предприятия (III раздел пассива баланса). Чем выше его величина, тем больше гарантия погашения долгов, так как для этой группы активов практически нет опасности потери стоимости в случае ликвидации предприятия и не существует никакого временного блага для превращения их в платежные средства. Значение коэффициента признается достаточным, если он составляет 0,20-0,25. Если предприятие в текущий момент может на 20-25% погасить все свои долги, то его платежеспособность считается нормальной. На анализируемом предприятии в 1998 году коэффициент абсолютной ликвидности показал 0,03, в 1999 году по сравнению с 1998 годом показатель упал на 0,03 и составил 0, а в 2000 году по сравнению с 1999 годом показатель вырос на 0,01 и составил 0,01.

Следует отметить, что сам по себе уровень коэффициента абсолютной ликвидности еще не является признаком плохой или хорошей платежеспособности. При оценке его уровня необходимо учитывать скорость оборота средств в текущих активах и скорость оборота краткосрочных обязательств. Если платежные средства оборачиваются быстрее, чем период возможной отсрочки платежных обязательств, то платежеспособность предприятия будет нормальной.

Отметим, что только по этим показателям нельзя безошибочно оценить финансовое состояние предприятия, так как данный процесс очень сложный и дать ему полную характеристику двумя-тремя показателями нельзя. Коэффициенты ликвидности - показатели относительные и на протяжении некоторого времени не изменяются, если пропорционально возрастают числитель и знаменатель дроби. Поэтому для более полной объективной оценки ликвидности можно использовать следующую факторную модель общего показателя:



где *x*1 - показатель, характеризующий величину текущих активов, приходящихся на рубль прибыли (обратный показатель рентабельности активов); *x*2 - показатель, свидетельствующий о способности предприятия погасить свои долги за счет результатов своей деятельности и характеризующий устойчивость финансов. Чем выше его величина, тем лучше финансовое состояние предприятия.



Проведенный анализ позволяет сделать некоторые обобщенные выводы. Факторы, оказывающие влияние на динамику различных показателей оборачиваемости, неоднородны и воздействуют с разной силой в разных группах Троицкого ОАО "Концкорма". При этом меняются не только сами показатели оборачиваемости, но и степень их взаимосвязи с доходами и издержками обращения.

## 2.3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРОЦЕССОМ ТРОИЦКОГО ОАО "КОНЦКОРМА"

Задача Троицкого ОАО "Концкорма" состоит в том, чтобы воспринять "на входе" факторы производства (затраты), переработать их и "на выходе" выдать продукцию (результат) (рис. 2).Такого рода трансформационный процесс обозначается как "производство". Его цель - в конечном итоге улучшить уже имеющееся, чтобы увеличить таким образом запас средств, пригодных для удовлетворения потребностей.

Производственный (трансформационный) процесс состоит в том, чтобы преобразовать затраты (вход) в результат (выход); при этом необходимо соблюдение ряда правил игры.

Основная структура производственного трансформационного процесса Троицкого ОАО "Коцкорма".

Вход

(Input)

ПРЕДПРИЯТИЕ

Выход

(Output)

Рис. 2

Под входом понимается поставка сельскохозяйственного сырья на переработку, и производство продукции. Основным поставщиком является фирма Агрохолдинг-Курск, а также колхозы Губкинского района и Белгородской области.

Под выходом понимается реализация продукции ее потребителям. Основными потребителями продукции Троицкого ОАО "Концкорма" являются совхоз "Губкинский", птицеводчиские хозяйства Белгородской и Курской области, а также Воронежской, Смленской, Ивановской, Волгоградской областей, Ставропольского, Краснодарского и Красноярского краев. В 2001 году был подписан договор о поставке продукции Трицкого ОАО "Концкорма" в Турцию.

Между затратами на входе (input) и результатом на выходе (output), а также паралельно им на предприятии происходят многочисленные действия (решаются задачи), которые только в их единстве полностью описывают производственный трансформационный процесс Троицкого ОАО "Концкорма" (рис.3).

В состав производственного трансформационного процесса Троицкого ОАО "Концкорма" входят:

1. Производственный корпус.
2. Склад сырья и готовой продукции для комбикормов.
3. Склад сырья и готовой продукции для премиксов.

Описание производственного трансформационного процесса Троицкого ОАО "Концкорма".

Деньги Деньги

Обучение персонала

Технологическое развитие

Задачи финансирования

Управленческие задачи

Деньги Деньги

Склад сырья и готовой продукции для премиксов

Производственный корпус.

Склад сырья и готовой продукции для комбикорма

Норийная башня

Административно-подсобный корпус

Силосный склад

Резуль

Затраты тат

Рис. 3

1. Норийная башня.
2. Силосный склад (для зернового и мучнистого сырья).
3. Административно-подсобный корпус.

В производственном корпусе расположены комбикормовый цех и цех премиксов.

Комбикормовый цех рассчитан на следующие производственные показатели:

* призводительность одного цикла 2 тн;
* часовая призводительность 15 тн. в час;
* суточная производительность 360 тн;

Вцехе используется высокоточное весовое ооборудование.

Для выработки стартерного комбикорма имеются шелушильные машины ЗНМ-5, которые обеспечивают ввод лущеного ячменя.

С целью улучшения вкусовых качеств и повышения усвояемости комбикормов функционирует линия по производству экструдированного сырья, призводительностью 300 кг. в час.

Для гранулирования комбикормов имеется установка ДГ, призводительностью 2,5 тн. вчас. Она включает пресс - гранулятор ДГ-1 - 2 шт., охладитель ДГ-2 - 2 шт., измельчитель ДГ-3 - 2 шт.

Для хранения готовой продукции цеха кормов имеется емкость силосного типа на 550 тонн.

Цех по производству премиксов расчитан на следующие производственные показатели:

* призводительность одного цикла 1тн;
* часовая производительность 3,5 тн. в час;
* суточная производительность 84 тн.

Оборудование, преднозначенное для производства премикса обеспечивает:

* сохранение специфических качеств сырья;
* максимальную точность в дозировке сырья и наполнителя;
* высокую степень однородности готового продукта;
* упоковку, позволяющую хранить в стабильных условиях продукты, подвергшиеся смешиванию;
* механизацию и автоматизацию наиболее точных операций.

На имеющемся обрудовании по производству премиксов в1996 году освоен выпуск 10, 20 и 30 % концентрата для свиней, броцлеров, кур - несушек.

Выробатываемые комбикорма, премиксы и концентраты могут быть упакованы в четырехслойные бумажные и полиэтиленовые мешки весом от 20 до 50 кг.

В настоящее время для призводства концентрата введены дополнительно линии ввода жидких ингридиентов: масло подсолнечное, жир и сантахина, что позволило повысить качественные показатели продукта.

Силосный склад оборудован всей аппаратурой, необходимой для приема и контроля сырья, поступающего навалом в автомашинах или вагонах. Склад состоит из групп хранилищ силосного типа и разделен на 2 части, из которых одна преднозначена для зернового, а другая для мучнистого сырья. Его характеристики:

* емкость хранилищ силосного типа 5600 тн. (из них 3800 тн. зернового сырья и 1800 тн. мучнистого сырья);
* прпускная способность на приеме 80 тн. вчас (5% тн/час и 30тн/час. мучнистого сырья).

Для оперативного контроля всего поступающего сырья и вырабатываемой продукции на Троицком ОАО "Концкорма" создана Производственная технологическая лаборатория, которая оснащена современными методиками и приборами, позволяющими исключить выработку нестандартной продукции.

Финансирование находится между сбытом и снобжением. Путем прдажи прдукции, или результата производственного процесса (Output) зарабатывают деньги, а при снобжении или при обеспечении производства (Input) деньги тратят. Однако часто отток и приток денег не одинаковы (не покрывают друг друга). Так, крупные инвестиции могут не компенсироваться выручкой от продаж. Поэтому временный недостаток средств для уплаты по просроченным ссудам и излишек денежных средств, затраченных на предоставление кредитов (лизинга, аренды), относится к типичным задачам финансирования. Сю даже в рамках финансового менеджмента относят получение дохода (прибыли), как и вложение капиталов в другие предприятия через рынок капиталов.

Обучение персонала Троицкого ОАО "Концкорма" и внедрение новых технологий должны дать возможность сотрудникам постоянно повышать квалификацию, и они благодаря этому должны быть в состоянии внедрять и развивать новейшие технологии во всех сферах предприятия особенно в области новой продукции и производственных технологий.

Задача управления Троицкого ОАО "Концкорма" включает работы, которые охватывают подготовку и принятие руководящих решений с целью руководства и управления всеми другими производственными работами на предприятии. В связи с этим особое значение приобретает бухгалтерский учет на предприятии, он должен полностью включать и оценивать все текущие документы, которые характеризуют производственный процесс.

Частные задачи производственного трансформационного процесса (Input-Output) и их связь с процессом создания стоимости могут рассматриваться как "стоимостная цепочка", которая расположенные до и после непосредственно процесса изготовления продукции (производственного процесса).

Исходя из сказанного производственный процесс Троицкого ОАО "Концкорма" можно определить как процесс воспроизводства материальных благ и производственных отношений.

Особое место в производственном процессе Троицкого ОАО "Концкорма" занимает опытное производство, где отрабатываются конструкция и технология изготовления новых, вновь осваиваемых изделий.

В условиях сложного динамичного современного производства практически невозможно найти предприятие с одним типом производства. Как правило, на одном и том же предприятии и особенно в объединении имеются цехи участки массового производства , где выпускаются стандартные и унифицированные элементы изделий и полуфабрикаты, и серийные участки, на которых изготовляются полуфабрикаты ограниченного применения. Вместе с тем все чаще возникает необходимость формирования участков индивидуального производства, где изготавливаются особые части изделия, отражающие его индивидуальные характеристики и требующие выполнение специального заказа. Таким образом, в рамках одного производственного звена имеют место все типы производства, что определяет особую сложность их сочетания в процессе организации.

# ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ТРОИЦКОГО ОАО "КОНЦКОРМА"

## 3.1. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ТРОИЦКОГО ОАО "КОНЦКОРМА"

Глубокие социально-экономические изменения, развитие демократизации, изменение социальных ценностей, стремление к участию в управлении производством, а также возрастающие сложность и взаимозависимость организаций и окружающей среды приводят к пониманию, что выработка плодотворных идей и предложений о перспективах развития организации не является специальной прерогативой его руководителей. Более того, необходимо создать систему управления, которая использовала бы знания, умения и навыки работников всех уровней и подразделений организации. Одновременно этой системе должна быть адекватна организационная структура управления Троицкого ОАО "Концкорма". Это непременное условие эффективности управления предприятием.

Более чем двадцатилетний опыт функционирования систем стратегического планирования и управления на Троицком ОАО "Концкорма" подтвердил достаточно высокую их эффективность. Однако отчетливо проявился ряд недостатков стратегического планирования. По нашему мнению, главная причина заключается в том, что на Троицком ОАО "Концкорма" внедрение стратегического планирования осуществлялось в рамках морально устаревших организационных структур управления, без существенной перестройки форм и методов управления, систем контроля. Руководители среднего звена управления Троицкого ОАО "Концкорма" по прежнему главное внимание уделяли достижению текущих целей, вопросом оперативного управления. В результате происходил как бы отрыв рганизации стратегического планирования от руководителей организации всех уровней. Выявилась необходимость обеспечить связь между разработкой и реализацией стратегических планов. Процедуры внутрифирменного планирования потребовалось дополнить реструктуризацией организационной структуры и механизмов управления.

Современный этап реструктуризации организационной структуры управления Троицкого ОАО "Концкорма", ориентированной на рынок и на создание структур стратегического менеджмента, приобретает форму "золотой середины" между централизацией и децентрализацией властных функций.

Тенденции централизации и децентрализации в системах управления, в формах планирования и управления тесно связаны с производственно-хозяйственными характеристиками организаций и, в первую очередь, с их отраслевой структурой. Так, там , где производство тяготеет к одноотраслевому, одно-продуктивному, где тесны связи между технологическими пределами и велики объемы производства, обоснованно применение функциональных централизованных систем управления. В этих системах ставка делается на четкое планирование и строгий контроль производственно-хозяйственной деятельности.

В многоотраслевых организациях, к которым относятся большинство крупных научно-технических и производственных комплексов, где разнообразны рынки сбыта и технологии производства, слабы внутрифирменные производственно-технологическая связи, где требуются различные рыночные стратегии по каждой группе продукции и услуг, более целесообразна децентрализация в управлении. Она проявляется в широкой коммерческой самостоятельности стратегических подразделений фирмы и менее жестком контроле со стороны высшего руководства, который в основном осуществляется по финансовым результатам.

Таким образом, желание найти приемлемые соотношения между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать реструктуризацию систем управления Троицкого ОАО "Концкорма", которая характеризуется централизованной разработкой стратегии хозяйственной политики и децентрализованным оперативным управлением.

Реструктуризация существующей системы управления Троицкого ОАО "Концкорма" и изыскание внутренних резервов - наиболее быстрый и недорогой путь стабилизации. Очень часто для того, чтобы "поднять" предприятие, не нужно ломать все до основания, а затем строить новое. Порой бывает достаточно улучшить управление, ужесточить финансовую дисциплину и управление издержками, повысить эффективность работы с дебиторами, пересмотреть маркетинговую политику, цены, изменить систему закупок и ассортимент, поработать с человеческим фактором (изменить мотивацию поведения сотрудников). В таком случае даже при существующей структуре возможно увеличить доходы и рентабельность до 20-30%.

К тому же руководство Троицкого ОАО "Концкорма" может сделать все необходимое в этом направлении самостоятельно или с привлечением консультантов. Хорошим помощником в этом могут стать информационные технологии. Они позволят не только контролировать многочисленные бизнес-процессы предприятия, но и увязать их в единую прозрачную систему, удобную для управления.

Итак, есть несколько основных направлений, в рамках которых ведется поиск внутренних резервов Троицкого ОАО "Крнцкорма": управление издержками (затратами), дебиторской задолженностью, финансами, закупками, ассортиментом, себестоимостью, маркетингом, ценообразованием, сбытовой сетью и персоналом.

Второй путь реструктуризации - процесс более сложный и длительный, требующий гораздо больших усилий. В основном он применяется, когда терапевтические средства уже не работают и нужно хирургическое вмешательство. Это может быть смена юридического статуса, продажа или закрытие отдельных производств, переход на новые виды продукции, новые схемы сбыта. Такие проекты весьма эффективны и способны увеличить оборот предприятия как минимум в два раза. Вся сложность заключается в том, что само предприятие не может осуществить такой проект. Обязательно, особенно на начальных стадиях нужны консультанты, которые смогут организовать работу, подсказать способы реализации, оценить стоимость мероприятия.

Третий способ реструктуризации - это привлечение инвестиций. Но здесь нужно отдавать себе отчет, что никто не будет вкладывать деньги в "лежачее" предприятие. Инвестиции вкладываются в развитие предприятия, а не в его оживление. Привлечение инвестиций, как правило, следует либо после реструктуризации, либо после наведения порядка. Таким образом, два первых пути можно считать подготовительными по отношению к третьему. Когда мы сможете продемонстрировать, что Троицкое ОАО "Концкорма" управляемо и имеет стабильный доход, то появится шанс, что инвестор заинтересуется нашим предприятием и будет вкладывать в него деньги.

Четвертый путь реструктуризации Троицкого ОАО "Концкорма" - это банкротство, введение конкурсного управления или распродажа. Это отдельные вопросы и специально останавливаться на них мы не будем.

Таким образом, на сегодняшний день существует несколько способов реструктуризации Троицкого ОАО "Концкорма", различающихся по форме и методам, срокам и стоимости работ, которые необходимо провести в системе управления.

Организационная структура Троицкого ОАО "Концкорма", способствующая реализации принципов стратегического планирования и управления развивалась эволюционно по мере развития самой концепции управления. Для усиления реструктуризации систем управления Троицкого ОАО "Концкорма" используют: группы нововведений, программно-целевой подход, матричные структуры. Но наибольшего внимания заслуживает использование концепции стратегического хозяйственного подразделения Троицкого ОАО "Концкорма" при проектировании организационных структур управления организации. В ней в полной мере реализуются принципы: централизации разработки стратегии и децентрализации процесса ее реализации, обеспечения гибкости и адаптивности управления, вовлечения в процесс управления широкого круга менеджеров всех уровней:

1. Создать современную организационную структуру управления, адекватно и оперативно реагирующую на изменения во внешней среде.
2. Реализовать систему стратегического управления, способствующую эффективной деятельности организации в долгосрочной перспективе.
3. Освободить высших руководителей от повседневной работы, связанной с оперативным управлением производством.
4. Повысить оперативность принимаемых решений.
5. Вовлечь в предпринимательскую деятельность широкий круг сотрудников организации, способность расширить номенклатуру продукции и услуг, повысить гибкость производства и, тем самым, повысить конкурентоспособность фирмы.

По мере перехода на новую структуру управления существенно меняются функции высшего руководства. Постепенно оно освобождается от оперативного управления производством и сосредотачивается на проблемах стратегического порядка, управления экономикой и финансами организации в целом.

## 3.2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ ТРОИЦКОГО ОАО "КОНЦКОРМА"

Реструктуризируя систему управления предприятия необходимо одновременно совершенствовать и систему управления технологическими процессами. Наиболее подходящим вариантом по нашему мнению в этой ситуации является создание стратегических хозяйственных подразделений.

Стратегические хозяйственные подразделения Троицкого ОАО "Концкорма" представляют собой направление или группу направлений производственно-хозяйственной деятельности с четко выраженной специализацией, своими конкурентами, рынками и т.д. Каждое стратегическое хозяйственное подразделение Троицкого ОАО "Концкорма" должно иметь свою собственную генеральную цель, сравнительно независимую от целей других стратегических хозяйственных подразделений. Оно должно быть в состоянии осуществлять комплексное стратегическое планирование - продукции, рынков, мощностей и т.п.

Стратегическое хозяйственное подразделение Троицкого ОАО "Концкорма" может представлять собой отделение, филиал, группу цехов или отдельный цех, т.е. находится на любом уровне иерархической структуры. Ответственность за каждое направление как в кратко-, так и долгосрочной перспективе возлагается на одного управляющего-директора. Управляющий отвечает за стратегию своего стратегического хозяйственного подразделения. Он должен быть готовым отстаивать, в пределах своих полномочий, интересы стратегического хозяйственного подразделения в области технологий, производства, капитальных вложений, которые определяют успех направления на рынке. Вместе с тем, при распределении ресурсов между различными стратегическими хозяйственными подразделениями план каждого стратегического хозяйственного подразделения Троицкого ОАО "Концкорма" должен уточняться с целью сбалансирования интересов организации в целом.

Таким образом, стратегические хозяйственные подразделения Троицкого ОАО "Концкорма" создаются для целей стратегического управления, и как следствие происходит наложение ещё одной организационной структуры на уже существующую. Хотя существующая иерархическая структура должна сохраняться ещё некоторое время в целях управленческого контроля, создаются новые рынки для стратегических нововведений, новый организационный подход, позволяющий объединить под руководством одного линейного управляющего - директора структурного хозяйственного подразделения - все факторы стратегического порядка.

Организационную структуру, обеспечивающую реструктуризацию Троицкого ОАО "Концкорма", образуют отдел стратегического планирования на высшем уровне управления и совокупность стратегических хозяйственных подразделений, в состав которых входят свои службы стратегического планирования.

Опыт Троицкого ОАО "Концкорма" показывает, что практически возможно создание трёх видов служб стратегического планирования:

1. Сильная центральная служба планирования, разрабатывающая стратегии для всей организации и её подразделений.
2. Центральная служба планирования, обеспечивающая стратегическое планирование путем оказания методической помощи и координации деятельности плановых служб стратегического хозяйственного подразделения Троицкого ОАО "Концкорма" и его подразделений.
3. Децентрализованная служба стратегического планирования, в которой полномочия и ответственность за разработку стратегии полностью возлагается на руководителей стратегических хозяйственных подразделений Троицкого ОАО "Концкорма".

Выбор той или иной структуры реструктуризации систем управления технологическим процессом Троицкого ОАО "Концкорма" определяется многими факторами: сложностью организационной структуры предприятия, её специфическими свойствами, накопленным опытом и традициями планирования и т.п. Однако во всех случаях приходится решать вопрос: должно ли такое подразделение быть линейным или штабным и должна ли служба стратегического планирования относиться к уровню организации или стратегического хозяйственного подразделения, его подразделений. Однозначного ответа на этот вопрос быть не может. К решению этих вопросов на Троицком ОАО "Концкорма" надо подходить индивидуально и творчески.

В рассматриваемой модели организационной структуры управления стратегического хозяйственного подразделения Троицкого ОАО "Концкорма" представляет собой средний уровень власти, через который реализуется реструктуризация систем управления технологическим процессом. На нижнем этаже управления находятся центры прибыли, создаваемые на базе производственных и функциональных подразделений Троицкого ОАО "Концкорма" и через них реализуется оперативное управление производством. Все центры прибыли можно подразделить на две группы: центры прибыли, вошедшие и не вошедшие в состав структурного хозяйственного подразделения.

Центры прибыли, включенные в состав структурного хозяйственного подразделения Троицкого ОАО "Концкорма", как правило, должны представлять собой структурные производственные подразделения по переделам (цехи, участки, функциональные службы), тесно завязанные в технологические цепочки по одному из основных направлений деятельности. Эти центры прибыли функционируют на правах хозяйственного расчета различной степени самостоятельности в составе структурного хозяйственного подразделения.

Центры прибыли не вошедшие в состав стратегического хозяйственного подразделения Троицкого ОАО "Концкорма", также можно разделить на две группы: дочерние фирмы организации различных организационно-правовых форм, обладающие юридической самостоятельностью, подразделения, непосредственно подчиненные руководству Троицкого ОАО "Концкорма", действующих на условиях хозяйственного расчета.

Реструктуризация систем управления технологическим процессом в юридически самостоятельные организации целесообразно в отношении подразделений, которые отвечают ряду условий, в том числе:

* имеют относительно обособленный технологический процесс;
* могут быть обособленны территориально и имущественно без ущерба для основной организации;
* производят или могут производить значительный объем продукции и услуг, потребляемых на внешнем рынке;
* способны обеспечить (сразу или в ближайшей перспективе) свою деятельность на условиях коммерческого расчета и самофинансирования.

В непосредственном подчинении Троицкого ОАО "Концкорма" целесообразно сохранить подразделения, деятельность которых жизненно важна для обеспечения нормального функционирования дочерних фирм и предприятия в целом.

Рассматриваемая структура системы управления технологическим процессом Троицкого ОАО "Концкорма", предполагает постепенное "переливание" кадров управленцев и специалистов из высшего звена управления в структурные хозяйственные подразделения и центры прибыли. Это связано с постепенной передачей целого ряда функций управления стратегического хозяйственного подразделения и центры прибыли и необходимостью укомплектования их квалифицированными кадрами менеджеров и специалистов, в первую очередь, в области экономики и финансов.

Быстрое нарастание изменений во внешней среде Троицкого ОАО "Концкорма", демонополизация и обострение конкурентной борьбы на внутреннем и внешнем рынках делают особенно актуальными разработку и внедрение реструктуризации систем управления технологическим процессом Троицкого ОАО "Концкорма". Решение этой задачи следует осуществлять поэтапно, путем внедрения в управленческую практику организаций отдельных элементов стратегического управления с последующей обязательной их увязкой в хорошо структурированную и формализованную систему.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях сложного динамичного современного производства практически невозможно найти предприятие с одним типом производства. Как правило, на одном и том же предприятии и особенно в объединении имеются цехи участки массового производства , где выпускаются стандартные и унифицированные элементы изделий и полуфабрикаты, и серийные участки, на которых изготовляются полуфабрикаты ограниченного применения. Вместе с тем все чаще возникает необходимость формирования участков индивидуального производства, где изготавливаются особые части изделия, отражающие его индивидуальные характеристики и требующие выполнение специального заказа. Таким образом, в рамках одного производственного звена имеют место все типы производства, что определяет особую сложность их сочетания в процессе организации.

Проведенный анализ позволил сделать ряд выводов и рекомендаций:

1. Совершенствование хозяйственного механизма - это такое построение организационных структур управления, мотивации и методов управления, которые позволяли бы предприятию не только адаптироваться к изменениям, происходящим в окружающей среде, но и создавали возможности быть готовым к вызовам завтрашнего дня. В основе совершенствования, как показывает опыт производственных компаний промышленно развитых стран, лежит серия новшеств и новых подходов к ведению бизнеса. Это, например, создание своего покупателя.
2. Реструктуризация – это изменение структуры системы. Если под структурой понимается организационная структура, то реструктуризация – это изменение организационной структуры. Если рассматривается структура бизнес-процессов, то реструктуризация-это изменение бизнес-процессов. Таким образом, в зависимости от типа структурного среза системы возникают и задачи проведения соответствующих им изменений. Общий принцип простой: типология структур систем предопределяет типологию изменений.
3. Целью Общества являются удовлетворение потребностей предприятий, организаций, учреждений, граждан, в товарах, работах, услугах и реализации на основе полученной прибыли социально-экономических интересов сотрудников и его акционеров.
4. Проведенный анализ позволяет сделать некоторые обобщенные выводы. Факторы, оказывающие влияние на динамику различных показателей оборачиваемости, неоднородны и воздействуют с разной силой в разных группах Троицкого ОАО "Концкорма". При этом меняются не только сами показатели оборачиваемости, но и степень их взаимосвязи с доходами и издержками обращения.
5. Тенденции централизации и децентрализации в системах управления, в формах планирования и управления тесно связаны с производственно-хозяйственными характеристиками организаций и, в первую очередь, с их отраслевой структурой. Так, там , где производство тяготеет к одноотраслевому, одно-продуктивному, где тесны связи между технологическими пределами и велики объемы производства, обоснованно применение функциональных централизованных систем управления. В этих системах ставка делается на четкое планирование и строгий контроль производственно-хозяйственной деятельности.
6. По мере перехода на новую структуру управления существенно меняются функции высшего руководства. Постепенно оно освобождается от оперативного управления производством и сосредотачивается на проблемах стратегического порядка, управления экономикой и финансами организации в целом.
7. Быстрое нарастание изменений во внешней среде Троицкого ОАО "Концкорма", демонополизация и обострение конкурентной борьбы на внутреннем и внешнем рынках делают особенно актуальными разработку и внедрение реструктуризации систем управления технологическим процессом Троицкого ОАО "Концкорма". Решение этой задачи следует осуществлять поэтапно, путем внедрения в управленческую практику организаций отдельных элементов стратегического управления с последующей обязательной их увязкой в хорошо структурированную и формализованную систему.
8. В результате реструктуризации Троицкое ОАО "Концкорма" становится полноценным субъектом, “изнутри” подготовленным к новой роли, для чего требуется весь адаптационный цикл, каким бы мучительным он ни был, пройти самостоятельно. Причем функционировать приходится изначально в агрессивной внешней среде с преодолением инерции и сопротивления, явного и скрытого, как внутри так и вне предприятия. Ведь предпринимательство - это инициативная, связанная с риском деятельность субъекта хозяйствования, осуществляющего новые комбинации ресурсов с целью реализации своих идей и достижения социально-экономического эффекта.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Вайсман А. Стратегия менеджмента: пять факторов успеха - М.: Экономика, 1995.
2. Виханский О.О. Стратегическое управление. М.: 1995.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. Москва, "Банки и биржи", ЮНИТИ, 1995.
4. Голубков Е.П. Какое принять решение. - М.: Экономика, 1990.
5. Жигалов В.Т. Менеджмент: Учебное пособие, БУПК, Белгород-1995
6. Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент. - М.: "Финансы и статистика", 1993.
7. Марченко И.П. Какой руководитель нам нужен. -М.: "Дело", 1993.
8. Масютин С. Совершенствование систем управления предприятием. Журнал "Аудит и финансы".
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: "Дело", 1992.
10. Мещеряков Д.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие, БУПК, Белгород-1997.
11. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Как побеждать на рынке. - М.: "Финансы и статистика", 1991.
12. Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатина Н.А. Управление организацией. Москва, "ИНФРА. М", 1999.
13. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности. Минск, ООО "Новое издание", 1997.
14. Уткин Э.Н. Профессия - менеджер. - М.: Экономика, 1992.
15. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. - М.: "Финансы и статистика", 1992.
16. Шмидт Р. Искусство общения. Пер. с нем. - М.: СП "Интерэкспорт", 1992.

# 

# **ПРИЛОЖЕНИЯ**