Федеральное агентство по образованию

Глазовский инженерно-экономический институт (филиал)

Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования

Ижевский государственный технический университет

Допустить к защите

Зав. кафедрой "Экономика и менеджмент",

кандидат экон. наук, доцент

А.С. Тонких

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему:

«Организация информационного обеспечения процесса стратегического управления»

Руководитель А.С. Тонких

Нормоконтроль Н.Ю. Ивонин

Студент И.А. Данилова

Глазов, 2005

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ, ЕГО ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

1.2. Виды и особенности товара предприятия

1.3. Основные рынки предприятия, их особенности

1.4. Структура и ресурсы предприятия

1.5. Финансово–экономические показатели деятельности предприятия

1.6. Оценка положения предприятия по методикам стратегического менеджмента

2. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ФОРМУЛИРОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

2.1. Поиск путей достижения цели

2.2. Поиск проблемного звена в системе факторов

3. ВЫБОР УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

3.1. Формирование системы ключевых показателей деятельности

3.2. Выбор методологического инструментария анализа ключевых показателей деятельности предприятия

3.3. Применение метода формирования эталонной динамики для оценки деятельности предприятия на основе ключевых показателей

3.3.1. Комплексная оценка результативности управления корпоративными ресурсами на основе ключевых показателей деятельности

3.3.2. Выявление наиболее узких мест в деятельности ООО «Глазовский Комбикормовый Завод» на основе системы ключевых показателей и предложение плана их улучшения

3.4. Управление экономической информацией для принятия эффективных решений управления корпоративными ресурсами предприятия

3.4.1. Управление абсолютной ликвидностью

4. ОРГАНИЗАЦИЯ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТА

4.1. Разработка регламента процесса внедрения проекта

4.1.1.Содержание этапов внедрения проекта

4.1.2. Расчет продолжительности этапов по внедрению проекта

4.2. Разработка плана внедрения проекта

4.3. Оценка управленческих возможностей осуществления проекта

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

Для принятия эффективных управленческих решений в условиях динамичного развития рыночной экономики предприятию требуется целесообразная система информационного обеспечения, объективно отражающая сложившуюся экономическую ситуацию.

Перед управляющим органом обычно ставятся задачи получения информации, ее переработки, а также генерирования и передачи новой производной информации в виде управляющих воздействий. Такие воздействия осуществляются в оперативном и стратегическом аспектах и основываются на ранее полученных данных, от достоверности и полноты которых во многом зависит успешное решение многих задач управления.

Нельзя не отметить, что любые принимаемые решения требуют обработки больших массивов информации; компетентность руководителя зависит не столько от прошлого опыта, сколько от владения достаточным количеством информации о быстро меняющейся ситуации и умения ею воспользоваться.

Это необходимо знать и понимать будущим руководителям. От этого зависит не только судьба конкретной личности или предприятия, но и, быть может, судьба России в целом, ее роль на международной арене. Для меня, как для будущего менеджера, “информационный потенциал” играет очень важную роль. Поскольку, наши дни диктуют острую необходимость уверенно чувствовать себя на ногах в обществе, где значение информации для всех сфер общественной жизни постоянно увеличивается. Не вызывает сомнения тот факт, что ключом к успеху в таком обществе будет являться умение четко ориентироваться в огромном океане информации и умение эффективно воспользоваться этой информацией. Именно поэтому данная тема кажется мне современной, актуальной и интересной для рассмотрения в дипломном проекте.

Объектом исследования является открытое акционерное общество «Реммаш». В этой организации только происходит становление новой информационной системы на основе локальной вычислительной сети. Необходимо оценить уже достигнутые результаты, определить круг нерешённых задач и произвести расчёты экономической эффективности от предпринимаемых мероприятий. Для реализации поставленных на заводе целей необходима система комплексной оценки принимаемых управленческих решений, механизм организации информационного обеспечения процесса стратегического управления предприятием.

В дипломном проекте предложен вариант решения проблемы.

Цель дипломного проекта: организация информационного обеспечения процесса стратегического управления предприятием.

Основные задачи дипломного проекта:

1. Диагностика положения объекта исследования: характеристика и анализ деятельности, постановка цели деятельности предприятия на ближайшую перспективу;
2. Анализ факторов, определяющих достижение цели деятельности предприятия: постановка проблемы, формирование системы факторов, влияющих на проблему, выбор направления действий для достижения цели;
3. Формирование системы ключевых показателей деятельности;
4. Выбор методологического инструментария анализа ключевых показателей деятельности предприятия;
5. Комплексная оценка результативности управления корпоративными ресурсами на основе ключевых показателей деятельности;
6. Выявление наиболее узких мест в системе ключевых показателей деятельности;
7. Разработка проекта внедрения методики организации информационного обеспечения процесса стратегического управления предприятием по ключевым показателям деятельности ОАО «Реммаш».

При анализе существующей проблемы используются методы системного, структурного и факторного анализа из учебника Савицкой «Анализ хозяйственной деятельности».

В дальнейшем приводятся реальные предложения по улучшению информационного обеспечения организации и проводится расчёт экономической эффективности.

Наметившийся в России переход к рыночной экономике требует новых подходов к управлению: на первый план выходят экономические, рыночные критерии эффективности, повышаются требования к гибкости. Научно-технический прогресс и динамика внешней среды заставляют современные предприятия превращаться во все более сложные системы, для которых необходимы новые методы для обеспечения управляемости. Поэтому можно утверждать, что эффективная деятельность современного предприятия возможна только при наличии единой корпоративной (комплексной) системы, объединяющей управление финансами, персоналом, снабжением, сбытом и процесс управления производством. Такие системы стали рассматриваться как средство достижения основных целей бизнеса - улучшения качества выпускаемых товаров и услуг, увеличения объема производства, занятия устойчивых позиций на рынке и победы в конкурентной борьбе. Требования, предъявляемые к корпоративной информационной системе, не зависят от формы собственности и сферы деятельности предприятия, а её программные модули должны соответствовать бизнес-процессам, функции автоматизированных рабочих мест - должностным обязанностям сотрудников.

Информация нужна всем: управляющим структурам, коллективам предприятий, общественным организациям, всем работающим. Невозможно опираться только на интуицию, на свой жизненный и практический опыт, необходимо получать и осваивать все расширяющуюся информацию, помогающую решать возникающие вопросы. Информация выступает сегодня как один из первостепенных ресурсов, значение которого не меньше, чем значение материальных, сырьевых и других ресурсов. Кстати, использование последних в значительной степени зависит именно от состояния и использования информации. В отличие от большинства ресурсов, которые способны истощаться, информационный потенциал может использоваться многократно как коллективами, так и индивидуальными работниками. При этом он постоянно увеличивается и обогащается.

1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ, ЕЕ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ
   1. Общая характеристика организации
      1. Наименование организации, ее местоположение

ОАО «Реммаш» – механический завод по производству оборудования и запасных частей для агропромышленного комплекса. Завод производит машины для животноводства, установки для изготовления изделий из пенополиуретана, литье из черных и цветных металлов, проводит ремонт и техническое обслуживание автомобилей. Место нахождения г. Глазов ул. Драгунова, 13.

1.1.2 История создания организации

Началом своего существования ОАО «Реммаш» обязан строительству в 1930 году Глазовской машинно-тракторной мастерской (МТМ). Основным направлением в работе тогда был ремонт автодвигателей, нефтедвигателей, жарок, молотилок, косилок, литье запчастей. Деятельность Глазовской МТМ продолжалась до 1947 года, когда она была переименована в Глазовскую межрайонную машинотракторную мастерскую. Штат работников составлял 63 человека. Изготавливали запчасти к сельскохозяйственным машинам и комплектные конные привода. Но основная производственная программа определялась, все же, как ремонтная.

В 1962 году в мастерской был введен в эксплуатацию литейный цех, благодаря чему увеличился объем литья. Мастерская все также специализировалась на ремонте сельскохозяйственной техники, двигателей к автомобилям ГАЗ-51, изготовлении запчастей.

В 1963 году Глазовскую машинно-тракторную мастерскую переименовали в Глазовский ремонтно-механический завод. Литейный и ремонтные цеха продолжали работать в полную мощь.

Развитие завода продолжалось в 1970-1971 годах, когда были построены склад запчастей, станция для производства ацетилена, завершены работы по строительству административного корпуса, введены в эксплуатацию котельная и центральный распределительный пункт.

В 1973 году введен в эксплуатацию авторемонтный цех №2, специализированный на капитальном ремонте автомобилей ЗИЛ-130 и двигателей к ним.

К 1980 году выпуск литья доведен до 15 тысяч тонн, проводится ремонт 916 автомашин ГАЗ-51 и 306 автомобилей ЗИЛ –130. Численность работающих составила 479 человек. Были построены и сданы в эксплуатацию цех №4, пристрой к цеху №2, тепловой пункт, детский комбинат.

В 1981 году сдан в эксплуатацию склад материалов, освоено изготовление наклонных транспортеров ТСН–00.080.

В 1988 году проводится реконструкции литейного цеха, освоена технология изготовления установок Я10-ФНГ, новой конструкции катков ЗККШ-6, увеличился выпуск транспортеров.

Развитие предприятия продолжалось строительством в 1990 году железнодорожного тупика, столовой на 130 мест, началом серийного производства транспортеров КСН-Ф-100, сварочных трансформаторов ТДШ-301.

1992 год становится началом нового этапа в истории завода. Тогда было зарегистрировано акционерное общество открытого типа «Реммаш» с уставным капиталом 9 млн. руб. ОАО выпускает уже 50 видов продукции, организован дилерский центр Московского завода АМО «ЗИЛ».

В 1994 году освоена технология изготовления транспортеров ТСН-160М, технологии выпуска сушильных вагонеток, освоена технология изготовления холодильных камер, построено овощехранилище.

В ноябре 1996 года произошла дополнительная эмиссия акций, в результате уставный капитал ОАО «Реммаш» составил 28 млрд. рублей. Объем выпуска продукции составил 18265 млрд. руб. Освоен выпуск нового транспортера ТСН для уборки птичьего помета. Численность работающих на заводе составила 440 человек.

В 2002 году за счет улучшения технологии производства и увеличения объема товарной продукции ОАО «Реммаш» расширил географию сбыта с 36 до 42 регионов России.

В настоящее время предприятие выпускает 4 вида транспортеров, 2 вида главной пары на автомобиль УАЗ-469, производит ремонт электродвигателей, автомобилей ЗИЛ и их агрегатов, реализует запасные части к сельхозмашинам, производит чугунное и цветное литье. Численность работающих на предприятии на данный момент составляет 394 человека. Ежегодно увеличивается объем выпуска продукции. В ближайшей перспективе ОАО «Реммаш» планирует дальнейшее расширение ассортимента выпускаемой продукции.

* + 1. **Организационно-правовая форма организации**

Предприятие функционирует в форме акционерного общества открытого типа. На момент приватизации учредителем являлся Государственный комитет по имуществу Удмуртской республики. Акционерами общества являются физические лица (87,75%) и Министерство имущественных отношений Удмуртской республики (12,25%). Общество в своей деятельности руководствуется Уставом и действующим законодательством РФ и УР.

Высшим органом управления предприятия является общее собрание акционеров. Предприятие обязано ежегодно проводить годовое общее собрание акционеров в сроки от 3 до 6 месяцев после окончания финансового года. Общее руководство деятельностью ОАО «Реммаш» осуществляет Совет директоров, состоящий из семи человек. В Совет директоров может войти акционер, владеющий 15% акций уставного капитала. Совет определяет направления развития предприятия. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом – Генеральным директором. Контролирует деятельность Общества и его исполнительного органа ревизионная комиссия, избранная общим собранием акционеров в количестве пяти человек.

Чистая прибыль ОАО «Реммаш» направляется в резервный фонд, специальный фонд акционирования работников Общества, фонд накопления, фонд потребления, дивидендный фонд согласно Сметы, утвержденной общим годовым собранием акционеров. Остаток чистой прибыли расходуется решением следующего годового общего собрания акционеров.

Общество вправе один раз в год принимать решение о выплате дивидендов. Решением общего собрания акционеров по рекомендации Совета директоров дивиденд может выплачиваться акциями (капитализация прибыли), кумулятивными акциями, облигациями, товарами, а также в денежной форме. Срок выплаты годовых дивидендов определяется решением годового общего собрания акционеров.

1.1.4 Основные цели организации в настоящий момент

Целями организации являются:

1. Разработка и подготовка к реализации стратегии долгосрочного выживания к концу 2006 года.
2. Увеличение объемов реализации продукции до 160000 тыс. руб. к концу 2007 года.
3. Увеличение доли рынка на 5 % к концу 2006 года.
4. Повышение качества продукции на 3 % к концу 2006 года.
5. Снижение себестоимости продукции на 5 % к началу 2006 года.
6. Улучшение качества обслуживания.
7. Обеспечение общеобразовательного и профессионального роста работников.
8. Увеличение коэффициентов рентабельности до 1 % к концу 2005 года.
9. Улучшение показателей финансовой устойчивости до нормальных значений к концу 2005 года.
   1. Виды и особенности товара

ОАО «Реммаш», как уже было сказано выше, занимается выпуском оборудования и запасных частей для агропромышленного комплекса. Большую часть продукции составляют навозоуборочные транспортеры различных модификаций – в среднем 28,5 %.

Основными видами деятельности предприятия являются:

* производство оборудования для кормопроизводства и животноводства и перерабатывающей промышленности, монтаж и его обслуживание;
* ремонт и техобслуживание автомобилей ЗИЛ, ремонт электромоторов, электронасосов, сварочных трансформаторов;
* чугунное литье (печное литье, сантехническое литье, художественное литье);
* литье цветных металлов (ремонтное литье, художественное литье, рамки для сушки кирпича);
* ОАО «Реммаш» является официальным представителем АМО-ЗИЛ. Дилерский центр поставляет запасные части, узлы и агрегаты к автомобилям ЗИЛ. Поставляет автомобили ЗИЛ всех модификаций, занимается предпродажной подготовкой, а также переоборудованием автомобилей с карбюратором на дизельный двигатель;
* при заводе имеется столовая, обслуживающая рабочих и производящая кондитерские изделия на продажу. Круглосуточно функционирует хлебопекарня, которая обеспечивает хлебом работников и население;
* завод занимается также производством теплоэнергии, которая расходуется на отопление школ № 8, № 16, детских садов и прилегающих жилых домов.

1. Наиболее весомыми с точки зрения прибыльности являются навозоуборочные транспортеры, кормодробилки и коническая пара;

2. Наименее перспективными являются установки для нанесения теплоизоляции, а в частности Я10 – ФНГ, т.к. эта продукция находится на стадии спада;

Уровень продажной цены продукции ОАО «Реммаш» недостаточен, в основном продают по себестоимости. За последний год цены на материалы выросли на 20 %. Цена потребления значительно выше, чем должна быть, т.к. продажи осуществляются в большей степени через посредников.

Если предприятие продает продукцию дилерам, то используется обычно система частичной предоплаты с последующей оплатой через месяц. А если продают конечным потребителям, то используется система полной оплаты.

Товарная структура выпуска продукции предприятия «Реммаш» по отдельным номенклатурам в динамике за 2001-2003 год представлена в таблице 1.

Таблица 1

Товарная структура выпуска продукции

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды продукции | Годы | | | | | |
| 2002 | | 2003 | | 2004 | |
| тыс. руб. | % к итогу | тыс. руб. | % к итогу | тыс. руб. | % к итогу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. Ремонтные работы:  объем товарной продукции;  объем реализованной продукции. | 2396,4  2280,8 | 2,6  2,4 | 2194,0  2016,3 | 2,1  2,2 | 2466,2  2104,0 | 2,2  2,4 |
| 2. Транспортеры:  объем товарной продукции;  объем реализованной продукции. | 26736,1  25736,3 | 28,5  27,5 | 27842,4  21756,0 | 27,2  24,1 | 36179,1  20142,8 | 32,5  23,0 |
| 3. Редукторы:  объем товарной продукции;  объем реализованной продукции. | 17432,6  16140,5 | 18,6  17,3 | 14546,6  11875,1 | 14,2  13,2 | 17215,4  17145,2 | 15,4  19,6 |
| 4. ТДШ – 301:  объем товарной продукции;  объем реализованной продукции. | 179,2  137,3 | 0,2  0,1 | 277,8  211,7 | 0,3  0,2 | 334,2  300,0 | 0,3  0,3 |
| 5. АКПП – 3,6:  объем товарной продукции;  объем реализованной продукции. | 2551,8  2396,2 | 2,7  2,6 | 5934,4  5765,4 | 5,8  6,4 | 3438,1  3147,5 | 3,1  3,6 |
| 6. Я10 – ФНГ, Я10 – ФУГ:  объем товарной продукции;  объем реализованной продукции. | 2680,3  2578 | 2,9  2,7 | 2010,3  1995,2 | 2,0  2,2 | 2114,8  1856,4 | 1,9  2,1 |
| 7. Коническая пара:  объем товарной продукции;  объем реализованной продукции. | 5438,3  6014 | 5,8  6,4 | 6777,5  6774,5 | 6,9  7,5 | 5110,0  5045,1 | 4,6  5,8 |
| 8. Кормодробилка:  объем товарной продукции;  объем реализованной продукции. | 4174,7  3514,9 | 4,4  3,7 | 3148,6  3007,8 | 3,5  3,3 | 2350,5  2174,5 | 2,4  2,5 |
| 9. Литейные работы:  объем товарной продукции;  объем реализованной продукции. | 1382,8  1301,5 | 1,5  1,4 | 1776,0  1700,0 | 1,7  1,9 | 2740,0  2699,7 | 2,8  3,1 |
| 10. Комплектующие узлы и детали:  объем товарной продукции;  объем реализованной продукции. | 22543,0  20189,8 | 23,0  21,6 | 24709,8  24600,1 | 24,1  27,2 | 27325,2  24458,9 | 24,5  28,0 |
| 11. Теплоэнергия:  объем товарной продукции;  объем реализованной продукции. | 4042,9  4043,3 | 4,3  4,3 | 5131,3  4877,7 | 5,0  5,4 | 5973,6  5752,3 | 5,7  6,6 |
| 12. Торговля и продукты питания:  объем товарной продукции;  объем реализованной продукции | 3947,4  8242,9 | 4,2  8,8 | 3996,3  3709,8 | 4,6  4,1 | 4038,1  2004,8 | 3,6  2,3 |
| 13. Прочие товары и работы:  объем товарной продукции;  объем реализованной продукции. | 1187,5  1118,7 | 1,3  1,2 | 2707,0  2111,3 | 2,6  2,3 | 736,1  636,8 | 1,0  0,7 |
| Итого:  объем товарной продукции;  объем реализованной продукции. | 93963,5  93849,7 | 100  100 | 102397,8  90400,9 | 100  100 | 111430,0  87468,0 | 100  100 |

Как видно из таблицы 1, наиболее значительную часть в общей структуре продукции составляют навозоуборочные транспортеры, а также редукторы и комплектующие к ним (примерно 70%). Судя по динамике товарной и реализованной продукции, падают объемы производства и реализации установок Я 10-ФНГ и Я 10-ФУГ и кормодробилки, но повышается удельный вес выпуска и продажи комплектующих узлов и деталей, литейных работ и теплоэнергии. Обратная картина наблюдается с производством и реализацией транспортеров, т.е. падают объемы реализации транспортеров, но объемы производства растут, это свидетельствует о затоваривании данной продукции.

Реализация продукции основного производства ОАО «Реммаш», то есть сельскохозяйственной техники, в силу своей специфики носит сезонный характер. Наибольший объем спроса на изделия предприятия наблюдается в третьем и четвертом кварталах года. Это происходит по причине того, что предприятия агропромышленного комплекса не имеют возможности обновлять основные фонды до получения прибыли от своей деятельности. В первом и втором кварталах фермерские хозяйства занимаются лишь их ремонтом.

* 1. Основные рынки организации, их особенности
     1. Анализ потребителей

Потребителями продукции, выпускаемой ОАО «Реммаш» являются колхозы, совхозы, фермеры, ассоциации крестьянских хозяйств и другие сельскохозяйственные предприятия различных форм собственности, использующие данные изделия в процессе сельскохозяйственных работ. На настоящий момент ОАО поставляет свою продукцию в 38 регионов Российской Федерации. Расположение покупателей и объемы поставок можно увидеть в таблице 2.

Таблица 2

География сбыта ОАО «Реммаш»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Регион сбыта | Объем поставок, т. руб. | Регион сбыта | Объем поставок, т. руб. |
| 1. Тула | 57 | 20. Красноярск | 625 |
| 2. Амурская область | 76 | 21. Марий-Эл | 632 |
| 3. Тюмень | 90 | 22. Кемерово | 794 |
| 4. Коми | 101 | 23. Башкортостан | 845 |
| 5. Волгоград | 155 | 24. Нижний Новгород | 862 |
| 6. Алтайский край | 170 | 25. Ульяновск | 1007 |
| 7. Архангельск | 176 | 26. Новосибирск | 1297 |
| 8. Тверь | 225 | 27. Татарстан | 1422 |
| 9. Челябинск | 249 | 28. Киров | 1471 |
| 10. Саратов | 294 | 29. Ставрополь | 3274 |
| 11. Кострома | 304 | 30. Омск | 3812 |
| 12. Оренбург | 418 | 31. Пермь | 3938 |
| 13. Иркутск | 485 | 32. Вологда | 4175 |
| 14. Ростов | 496 | 33. Владимир | 4342 |
| 15. Владивосток | 508 | 34. Краснодар | 4456 |
| 16. Великий Новгород | 573 | 35. Москва | 5167 |
| 17. Самара | 575 | 36. Екатеринбург | 5762 |
| 18. Томск | 583 | 37. Санкт-Петербург | 10317 |
| 19. Мордовия | 614 | 38. Удмуртия | 31407 |

Как видно из таблицы 2, предприятие поставляет свою продукцию практически во все регионы России. Но преобладающая часть поставок осуществляется в районы средней полосы страны, где сельскохозяйственные работы ведутся примерно одновременно (с апреля по октябрь). Незначительная часть потребителей находится в южных регионах, северных, дальневосточных. Поставки в зарубежные страны ОАО «Реммаш» не осуществляет.

Факторы, определяющие торговую силу покупателя:

* Общий объем закупок: 92288 т. р.
* Уровень информированности покупателя о товаре: ОАО «Реммаш» с целью стимулирования продаж регулярно участвует в выставках и ярмарках, как в Удмуртии, так и за ее пределами.
* Наличие замещающих продуктов: отсутствуют из-за специфики производства. Возможна лишь другая конструкция. Если рассматривать в общем, то замещающим продуктом могут стать лишь люди, вилы и лопаты.
* Затраты покупателя, связанные с переходом от одного продавца к другому: если покупатель начнет смену оборудования, то его затраты будут большими. Потребители предпочитают продукцию ОАО «Реммаш», т.к. ее отличает высокое качество и не самые высокие цены.

1.3.2 Анализ поставщиков

ОАО «Реммаш» имеет хорошо налаженную систему поставок необходимых комплектующих для изготовления продукции. Связи с поставщиками поддерживаются уже в течение долгого времени. Характеристика поставщиков основных комплектующих изделий показана в таблице 3.

Таблица 3

Поставщики комплектующих ОАО «Реммаш»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды поставляемой продукции | Наименование и расположение поставщиков | Виды поставок | Условия поставок |
| 1. Цепи и звенья для цепей транспортеров | 1. ЗАО «Кузнечный завод» г. Златоуст 2. ООО «Русская цепь»   г. Н. Новгород | 60-65 т в месяц  10-15 т в месяц | Доставка своим транспортом, оплата после доставки |
| 1. Металлопрокат | 1. ООО «Соболь»   г. Екатеринбург   1. ОАО «Пермь-металл»   г. Пермь   1. ООО «Латэс» г. Киров 2. ЗАО «Ижторг-металл»   г. Глазов | 70-80 т в месяц  100 т в месяц  90 т в месяц  50 т в месяц | Доставка своим транспортом, оплата после доставки |
| 1. Электродвигатели для редукторов, установок, кормодробилок | 1. ООО «Проммет-энерго» г. Москва 2. ООО «Техноин-венто» г. Москва 3. ЗАО «Торговый дом Элдин» г. Ярославль | 150 шт. в месяц  200 шт. в месяц  20 шт. в месяц | Доставка своим транспортом, оплата после доставки |
| 1. Капролоновые втулки для редукторов, транспортеров | 1. ЗАО «Капролон»   г. Санкт-Петербург   1. ЗАО «Метафракс»   г. Губаха | В зависимости от месячного плана | Доставка своим транспортом, оплата после доставки |
| 1. Штамповка, литье для редукторов | 1. ООО «Торговый дом Кама сталь» г. Пермь 2. ЧП Кулакова г. Пермь | 10-15 т в месяц | Доставка своим транспортом, оплата после доставки |
| 1. Низковольтовая аппаратура для пультов управления на кормодробилки, транспортеры | 1. ООО «Фир» г. Киров 2. ООО «Параллель»   г. Ижевск   1. ООО ПКФ Вектор плюс» г. Глазов | Всего 15 наименований по 120 шт. в месяц каждого | Доставка своим транспортом, оплата после доставки |
| 1. Эмальпровод и обмоточный провод | 1. ЗАО «Камкабель снабсбыт» г. Пермь 2. ООО «Нефтехим снаб» г. Пермь | 200 кг в месяц | Доставка своим транспортом, оплата после доставки |
| 1. Подшипники | 1. ООО Уралсервис»   г. Ижевск   1. ООО «Тани» г. Санкт-Петербург | По месячному плану | Доставка своим транспортом, оплата после доставки |
| 1. Крепежные изделия | 1. ООО «Классика»   г. Н. Новгород   1. ООО «Гранд»   г. Екатеринбург | 2 т в месяц | Доставка своим транспортом, оплата после доставки |
| 1. Инструменты | 1. ООО «Микрон плюс»   г. Йошкар-Ола   1. ООО «Бур» г. Ижевск | По месячному плану | Доставка своим транспортом, оплата после доставки |

Основными поставщиками, как правило, являются предприятия, располагающиеся на относительно небольшом расстоянии от города Глазова, что делается для снижения издержек при изготовлении продукции. К остальным поставщикам ОАО «Реммаш» обращается по мере необходимости. Доставку комплектующих предприятие осуществляет самостоятельно на собственном железнодорожном и автомобильном транспорте, что также способствует снижению издержек. Также широко используют систему частных перевозок. Оплата практически всегда осуществляется в рассрочку уже после доставки комплектующих изделий на завод.

В целях избежания рисков в сфере снабжения заключаются договоры, в которых указываются все данные поставщика, а именно:

- юридический адрес;

- сроки и условия оплаты;

- свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц о юридическом лице;

- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе российской организации в качестве налогоплательщика налога на добавленную стоимость.

С крупными поставщиками предприятие не работает, т.к. они требуют, как правило, предоплату, а «Реммаш» не в состоянии осуществлять такие платежи.

Характеристики деятельности поставщиков:

* Гарантия качества: обязательный входной контроль поступающего сырья, на выходе – ОТК.
* Временной график поставки: максимальные поставки с апреля по октябрь.
* Пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки ресурсов: обеспечивается регулярность и бесперебойность поставок даже при непредвиденных обстоятельствах.

Торговыми посредниками ОАО «Реммаш» являются:

- Агроснаб;

- Агрокомплект;

- различные коммерческие структуры.

На заводе действуют 2 системы доставки товара:

- непосредственно потребителям (Пермь, Удмуртия);

- через посредников.

На предприятии действует дилерский центр. Также создаются дилерские центры в Краснодаре, Самаре, Екатеринбурге, Санкт-Петербурге.

В широком понимании дилерские центры можно назвать также складами ОАО «Реммаш», расположенные в вышеперечисленных городах.

1.3.3 Анализ конкурентов

Как уже было сказано выше, основной продукцией предприятия являются навозоуборочные транспортеры и запасные части к ним. Поэтому ОАО «Реммаш» выясняет позиции на рынке конкурентов именно по данной продукции. Характеристика основных конкурентов показана в таблице 4.

Таблица 4

Конкуренты ОАО «Реммаш»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование предприятия, расположение | Качество продукции | Ценовая политика | Виды коммуникаций | География покупателей |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. АО «Зуевский РЗ», Кировская обл. | Высокое, соответствует требованиям заказчиков | Средние цены | Участие в выставках, реклама в СМИ | Кировская, Пермская, Костромская, Архангельская обл. |
| 2.«Давлекановский РМЗ», Башкирия | Среднее качество | Средние цены | Реклама в СМИ. | Башкирия |
| 3.АО «Слободской РЗ», Кировская обл. | Высокое качество | Низкие цены | Предпродажное и послепродаж-ное обслужи-вание, скидки с цены, реклама в СМИ. | Кировская, Архангельская обл., Татарстан, Коми, Марий-Эл и др. |
| 4. ОАО «Челябин-ский РМЗ», г. Челябинск | Высокое качество | Высокие цены | Скидки с цены, реклама в СМИ, участие в выставках и ярмарках | Регионы России, Ближнее Зарубежье |
| 6. ОАО «Реммаш», г. Глазов | Высокое качество | Средние цены | Послепродажное, сервисное обслуживание, участие в выставках и ярмарках | Таблица 1 |

Как видно из таблицы, качество продукции данных предприятий в основном высокое и соответствует требованиям потребителей. Цены на навозоуборочные транспортеры перечисленных предприятий колеблются от 45000 руб. до 46500 руб. Наиболее низкие цены у «Слободского РЗ», который относительно недавно вышел на рынок и использует стратегию низких цен для захвата рынка у конкурентов, также данное предприятие, единственное из всех, применяет предпродажное обслуживание потребителей, благодаря чему также растет число его клиентов.

«Давлекановский РМЗ» является государственным предприятием, на рынке находится уже довольно продолжительное время, но не обеспечивает потребности в транспортерах даже в Башкирии. Республика инвестирует завод в области освоения выпуска полнокомплектного транспортера ТСН-3.ОБ «Давлекановский РМЗ» занимается сборкой транспортеров ТСН-3.ОБ из узлов и деталей, получаемых по комплектации с «Митрофановского АРЗ» Воронежской области. Вследствие большой доли кооперативных поставок уровень цен превышает средний уровень цен по региону на 8-10%.

АО «Зуевский РЗ» выпускает транспортеры марки ТСН-3.ОБ и освоил сборку транспортера ТСН-160. Транспортеры ТСН-160 собираются из комплектов цепей собственного производства (не имеющего сертификат качества). Основными регионами сбыта «Зуевского РЗ» являются: Кировская обл., Костромская обл., Архангельская обл. Качество транспортеров соответствует требованиям заказчика, но сертификат качества отсутствует.

Все предприятия имеют достаточно широкую географию сбыта продукции (за исключением «Давлекановского РМЗ»), кроме того, ОАО «Челябинский РМЗ» имеет выходы на зарубежные рынки.

Положение ОАО «Реммаш» среди конкурентов достаточно стабильно: для продвижения продукции предприятия используются различные средства коммуникаций, имеется широкая сеть распространения продукции, транспортеры ОАО «Реммаш» высокого качества и обладают не самыми высокими ценами. Но для обеспечения лидирующего положения в отрасли предприятию необходимо дальнейшее совершенствование маркетинговой и сбытовой политики.



1 – ОАО «Реммаш»

2 – ОАО «Слободской машиностроительный завод» г. Киров

3 – «Зуевский РЗ»

4 – «Давлекановский РМЗ»

5 – другие предприятия.

Рисунок 1. Доля рынка, занимаемая ОАО «Реммаш» по транспортерам, по отношению к основным конкурентам

Слабые стороны конкурентов:

1. Качество продукции конкурентов ниже, чем у ОАО «Реммаш».
2. Удаленность конкурентов от рынка Удмуртии.
3. Узкий рынок сбыта

Сильные стороны конкурентов:

1. Высокая техническая оснащенность («Слободской МЗ»).
2. Наличие денежных ресурсов (предприятия г. Москвы и Московской области получают дополнительное финансирование).
3. Высокий профессиональный уровень работников.
   * 1. Макроэкономические факторы

Организация является открытой системой, постоянно взаимодействующей с внешней средой. Ее существование напрямую зависит от влияния определенных факторов внешней среды.

В рамках факторов внешнего макроокружения рассмотрим следующие компоненты:

1. Экономические факторы:
   * Среднегодовой темп инфляции - 14%;
   * Уровень безработицы в регионе - 4,3%;
   * Ставка рефинансирования – 13 %;
   * Средняя ставка по кредитам юридическим лицам – 16%.

Характер налогообложения имеет общий режим, который пока еще остается обременительным.

ОАО «Реммаш» работает в системе агропромышленного комплекса. Экономическая специфика заключается том, что оно имеет полную зависимость от сельского хозяйства. В настоящее время сельское хозяйство находится в упадке, развивается нестабильно и хаотично. Если у села есть деньги, то у предприятия есть заказы на технику.

Имеются следующие налоговые льготы:

* т. к. предприятие имеет возможность работать на оборонную промышленность во время непредвиденных ситуаций (например, на случай военных действий), то существуют льготы на имущество мобилизационного назначения;
* т. к. предприятие отпускает городу теплоэнергию, то предоставляется льгота на имущество по котельной на сумму стоимости.

Уровень государственного регулирования цен в отрасли – на основную продукцию цены не регулируются, за исключением теплоэнергии.

Федеральные программы для предприятия никогда не предусматривались.

1. Политические факторы и правовое регулирование

В настоящее время Правительство УР проводит политику поддержки предприятия, ежегодно утверждая положение «О финансировании предприятий АПК (агропромышленного комплекса)». ОАО «Реммаш» предоставляются субсидии по процентам за кредиты, которые направляются на приобретение материалов в размере 2/3 от ставки рефинансирования. В 2002 году предприятию был предоставлен бюджетный кредит на приобретение материалов и комплектующих для производства сельхозтехники в размере 900 тыс. руб. Сельские хозяйства в свою очередь получают субсидии для ремонта техники.

Государственный контроль осуществляется в рамках общего законодательства.

1. Социальные факторы

ОАО «Реммаш» напрямую не зависит от социальной инфраструктуры города, т.к. предприятие производит товары промышленного назначения, т.е. воздействие социальных факторов на ОАО (традиции, привычки, обычаи, образ и стиль жизни, образование и т.п.) осуществляется только через кадры.

Качество жизни населения в городе Глазове выше, чем в среднем по Удмуртской республике.

Уровень образования населения города очень высокий (около 50% населения имеют высшее образование).

1. Технологические факторы

Основные технологии – сборка оборудования для кормопроизводства и животноводства, литье и обработка металлов.

Все производство достаточно материалоемкое (60% от стоимости транспортеров – это стоимость тепла и материалов). В связи с этим в настоящее время отыскиваются все возможности, позволяющие снизить материалоемкость. Снижение идет за счет изменения конструкции.

Научно-технический уровень на предприятии постоянно совершенствуется, внедряются новые технологии при изготовлении выпускаемой продукции.

Кроме освоенного выпуска универсальных кормодробилок типа ДБ-5, освоен выпуск кормораздаточных тележек для механизации работ на фермах, литье канализационных люков для телефонной сети, освоен выпуск деталей для дисков. Изготовлена опытная партия кронштейнов для культиваторов КПС. Коллектив предприятия продолжает освоение новых технологий. Выпуск комбинированного агрегата-сеялки марки АКПП-3,6 и изготовление кормодробилки КДМ-3 - тому подтверждение.

Для повышения уровня качества продукции на заводе в ближайшее время планируется начать использование статистических методов управления качеством: статистический анализ точности и стабильности технологических процессов и оборудования, статистическое регулирование технологических процессов, статприемочный контроль продукции, статистической оценки качества продукции.

Критические факторы для экономической составляющей:

1. Зависимость предприятия от состояния сельского хозяйства. В настоящее время сельское хозяйство находится в упадке, развивается нестабильно и хаотично. При наличии программ развития агропромышленного комплекса сельские хозяйства будут иметь возможность регулярно обновлять технопарк.

2. Отсутствие госзаказов предприятию. При наличии госзаказов предприятие могло бы максимально загрузить свои производственные мощности, регулярно получать заказы (не зависимо от сезонности) и, следовательно, стабильно получать прибыль.

3. Режим налогообложения является обременительным. Наличие дополнительных налоговых льгот смягчило бы режим налогообложения.

Критические факторы для политических факторов и правового регулирования:

Смена Правительства УР может повлечь за собой изменение политики в отношении развития предприятия и отрасли в целом.

Критические факторы для социальной составляющей:

1. Улучшение качества жизни и уровня образования сельского населения может привести к уменьшению оттока рабочей силы из села и, как следствие, к увеличению заказов.
2. Улучшение уровня организационной культуры может повлечь за собой повышение заинтересованности работников в результатах своего труда.

Критические факторы для технологической составляющей:

Для повышения уровня качества продукции на заводе планируется применять статистические методы управления качеством.

* 1. Структура и ресурсы организации

1.4.1 Организационная структура организации

Схема организационной структуры ОАО «Реммаш» представлена в приложении 2.

Управляющая система предприятия представлена аппаратом управления, который подразделяется на относительно обособленные части-органы управления.

Структура управления является линейно-функциональной, что позволяет организовать управление производственным процессом по линейной схеме, а функциональные подразделения оказывают методическую помощь, подготавливают информацию, решают задачи для соответствующих линейных руководителей. Соблюдаются принципы разделения труда, централизации, иерархии и единоначалия. Такая структура имеет свои преимущества - четкая система взаимосвязей, ярко выраженная ответственность, возможность быстрой реакции в ответ на распоряжения руководства. Но также и недостатки – сложность согласования решений из-за автономности функционирования каждой сферы деятельности, перегрузка руководителей высшего уровня, медленное прохождение информации из-за большого количества элементов и уровней, а, следовательно, замедленный темп принятия решений.

Стратегические решения принимают Совет директоров и Общее собрание акционеров.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления. К его компетенции относятся следующие вопросы:

1. Внесение изменений и дополнений в устав общества или утверждение устава общества в новой редакции;
2. Реорганизация общества;
3. Ликвидация общества;
4. Избрание членов Совета директоров и досрочное прекращение их полномочий;
5. Избрание Генерального директора общества и досрочное прекращение его полномочий;
6. Утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности, в т. ч. отчетов о прибылях и убытках общества;
7. Принятие решения об одобрении крупных сделок;
8. Утверждение внутренних документов, регулирующих деятельность органов общества;
9. Решение иных вопросов.

Совет директоров общества осуществляет общее руководство деятельностью общества. К его компетенции относятся следующие вопросы:

1. Определение приоритетных направлений деятельности общества;
2. Созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров;
3. Использование резервного и иных фондов общества;
4. Создание филиалов и открытие представительств общества;
5. Одобрение крупных сделок, связанных с приобретением и отчуждением обществом имущества;
6. Предварительное утверждение годового отчета общества;
7. Решение иных вопросов.

Единоличным исполнительным органом общества является Генеральный директор. Он избирается общим собранием акционеров сроком на пять лет. Генеральный директор осуществляет руководство текущей деятельностью предприятия и несет полную ответственность за его состояние, производственно-хозяйственную и социальную деятельность, а также за выполнение им обязательств перед государством, всевозможными фондами и бюджетами всех уровней. В соответствии с законодательством он распоряжается имущественными средствами предприятия, представляет его во всех инстанциях, заключает договоры с другими организациями, открывает в банке расчетные и другие счета предприятия, издает приказы в пределах своей компетенции. Сосредотачиваясь на решении основных, наиболее важных вопросов деятельности предприятия, генеральный директор распределяет обязанности по выполнению отдельных функций управления и руководства управленческими и производственными подразделениями между своими заместителями и предоставляет им необходимые права. Непосредственно генеральному директору подчиняются:

1. Первый заместитель генерального директора руководит производственной деятельностью завода; службами сбыта и материально-технического снабжения; дилерским центром АМО «ЗИЛ»; обслуживающими службами и хозяйствами производственного назначения, выполняющими работы, связанные с обслуживанием основных цехов предприятия, к ним относятся складское и транспортное хозяйство.
2. Главный инженер занимается технической политикой на предприятии, разработкой конструкций новых изделий и совершенствованием освоенной продукции, а также разработкой технологий и оснастки для вновь осваиваемых изделий, предотвращением выпуска продукции, не соответствующей требованиям стандартов и технических условий.
3. Заместитель директора по экономике и финансам отвечает за состояние планирования, за разработку планов производства и контроль за их выполнением, за состояние финансового плана и анализ хозяйственной деятельности в целом по заводу.
4. Главный бухгалтер занимается ведением текущего бухгалтерского учета всех видов деятельности, контролем за расходованием денежных и материальных средств, соблюдением финансовой дисциплины, начислением заработной платы, а также учетом издержек производства и обращения.
5. Заместитель генерального директора по торговле и общественному питанию отвечает за обеспечение товарами и продуктами питания в магазинах и столовой, за контролем выпуска правил торговли и санитарных норм, за проведение ярмарок и выставок-продаж.
6. Отдел кадров ведет работу по разработке планов комплектования предприятия кадрами с учетом изменения состава работающих; контроль за расстановкой и правильным использованием руководящих работников, специалистов и рабочих в подразделениях предприятия; оформление приема, перевода и увольнения работников; учет личного состава и стажа работников предприятия; подготовка материалов для представления рабочих, специалистов и руководителей к поощрениям и наказаниям; составление и соблюдение графика предоставления очередных отпусков работникам предприятия и др.

В подчинении первого заместителя генерального директора находятся отдел производства и сбыта и отдел материально-технического снабжения.

Отдел производства и сбыта (ОПС) занимается разработкой и доведением месячных и годовых производственных программ выпуска готовой продукции; разработкой оперативных графиков выпуска продукции и выдачей их цехам – исполнителям, контролем за их выполнением; изучением перспективного и текущего спроса на продукцию предприятия и требований к ее качеству, организацией рекламы продукции; оформлением договоров на сбыт готовой продукции; разработкой планов реализации готовой продукции.

Отдел материально-технического снабжения (ОМТС): определение по плановым периодам потребности в сырье и материалах для основного производства, оборудовании, топливе и энергии на базе установленных прогрессивных норм расхода для выполнения производственных программ, ремонтно-эксплуатационных и других нужд предприятия, а также для создания необходимых производственных запасов; разработка планов и балансов материально-технического обеспечения подразделений предприятия; контроль за рациональным использованием материальных ресурсов на предприятии и др.

Под руководством главного инженера находятся технический отдел, ОТК, ЭМО.

В сферу деятельности технического отдела входит разработка и внедрение в производство прогрессивных технологических процессов, нового оборудования и технологической оснастки; систематический анализ действующих технологических процессов и их совершенствование; контроль чертежей деталей, узлов, агрегатов, изделий на технологичность; разработка планировки по реконструкции производственных участков и цехов и др.

Отдел технического контроля: контроль за качеством и комплектностью изготавливаемых предприятием деталей, узлов и готовых изделий, за соответствие их стандартам, техническим условиям, нормам, эталонам и чертежам; контроль за изъятием из производства окончательно забракованных изделий в специально организованные изоляторы брака и сдачей их в отходы; анализ и технический учет брака и дефектов продукции; контроль за качеством поступающих на завод для изготовления изделий основного производства сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий с заводов-поставщиков и др.

Энерго-механический отдел (ЭМО): разработка на основе Положения о ППР (планово-предупредительных ремонтах) годовых, квартальных и месячных планов и графиков всех видов ремонта оборудования, сооружений; разработка и внедрение мероприятий по предупреждению аварий, поломок и повышенного износа оборудования и др.

Группа снабжения, находящаяся в подчинении заместителя генерального директора по торговле и общественному питанию занимается определением по плановым периодам потребности в сырье по продовольственным товарам; организацией количественного и качественного контроля поступающего сырья и товаров; изучением перспективного и текущего спроса на продукцию и требований к ее качеству; организацией рекламы продукции; планированием ассортимента выпускаемой продукции; организацией отпуска готовой продукции и др.

Транспортный отдел: выделение транспорта для выполнения перевозок на основе плана отгрузки готовой продукции и плана производства структурными подразделениями предприятия; организация рационального использования привлеченного транспорта и контроль фактически выполненных им объемов работ; разработка планов технического обслуживания транспортного отдела, а также контроль за их выполнением; контроль за техническим состоянием всего транспорта гаража; согласование маршрутов движения транспорта с опасными грузами и др.

Юридический отдел занимается юридической стороной деятельности предприятия: следит за правильным, соответствующим законам оформлением договоров, документов ОАО «Реммаш»; соблюдением прав работников предприятия; защитой интересов предприятия в различных спорах, а также в суде и др.

Заместители директора, начальники отделов решают вопросы в рамках должностных инструкций. В цехе единоличным руководителем является начальник цеха. В целом на предприятии централизованное руководство, но на уровне начальников цехов, отделов параллельное управление. Гибкость состоит в том, что решение готовится начальником отдела, но в конечном итоге принимается генеральным директором. Мобильность заключается в том, что замыкается все окончательно на директоре.

Стиль руководства можно определить как сочетание авторитарного и либерального стилей. Это позволяет максимально использовать преимущества этих стилей. На наличие авторитарного стиля указывают такие признаки как: для руководителя главное – производственные результаты; контроль жесткий и постоянный; отношения с подчиненными официальные, соблюдается дистанция. Благодаря этому обеспечивается строгий порядок, качество работы, производительность. Признаком либерального стиля является то, что руководитель ставит задачу, обеспечивает условия для ее выполнения, подчиненным предоставляется полная свобода в принятии решений и в выборе способов выполнения задач, они самостоятельно контролируют качество выполнения работы. В результате обеспечивается высокая ответственность и самостоятельность подчиненных, повышается инициатива, заинтересованность работников.

#### Распределение управленческих функций в организации

Управленческая деятельность представляет собой сочетание различных функций, каждая из которых направлена на решение специфических, разнообразных и сложных проблем взаимодействия между отдельными подразделениями организации, требующих осуществления большого комплекса конкретных мероприятий. Сфера управления охватывает не только производство, но и НИОКР, сбыт, финансы, коммуникации.

Таблица 5

Распределение управленческих функций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Выполнение функций | Подразделения организации | В чьем подчинении |
| 1. Поиск рынков сбыта, заказов, потребителей услуги. | Отдел управления производством и сбытом | Первый зам. ген. директора |
| 1. Проведение маркетинговых исследований. | Отдел управления производством и сбытом | Первый зам. ген. директора |
| 1. Материально-техническое обеспечение. | Отдел материально-технического снабжения | Первый зам. ген. директора |
| 1. Производственные функции: |  |  |
| * заготовительные * обработка материалов * сборочные * транспортные | Ремонтно-промышленный цех; Литейный цех | Ген. директор |
| * конструкторское и техническое обеспечение | Технический отдел; Отдел технического контроля; Информационно-вычислительный центр; Инструментальная группа | Зам. главного инженера |
| 1. Организация сбыта продукции, предоставления услуги. | Отдел управления производством и сбытом | Первый зам. ген. директора |
| 1. Организация финансов. | Планово-экономический отдел | Зам. ген. директора по экономике и финансам – начальник ПЭО |
| 1. Организация бухгалтерского учета. | Бухгалтерия | Гл. бухгалтер |
| 1. Управление персоналом. | Отдел кадров | Ген. директор |
| 1. Прочие: | Энерго-механический отдел; Котельная | Зам. главного инженера – начальник ЭМО |
| Транспортный отдел | Ген. директор |
|  | Торговля и общ. питание | Зам. ген. директора по торговле и общ. питанию |

Из таблицы 5 видно, что управленческие функции выполняются взаимодействующими между собой подразделениями. За каждым из них закрепляются свои специфические функции. Их выполнение связано с решением конкретных задач, входящих в сферу деятельности соответствующего подразделения. Организационно-технический характер управленческих функций определяется тем, что они включают в себя сбор, систематизацию, обработку и анализ информации; выработку и принятие решений; доведение решений до конкретных исполнителей и организацию их выполнения; проведение контроля за выполнением решений. Каждое подразделение осуществляет такую деятельность в рамках своей компетенции, т. е. в соответствии с реализуемыми им функциями управления.

Основные производственные, вспомогательные подразделения и обслуживающие хозяйства

Уровень развития инфраструктуры предприятия достаточно высокий. Работы по обслуживанию основного производства выполняются вспомогательными подразделениями и обслуживающими хозяйствами: транспортным, складским, инструментальным хозяйствами.

На предприятии имеется своя автоматическая телефонная станция на 100 номеров, которая обеспечивает телефонную связь внутри предприятия. У руководителей установлена прямая связь со структурными подразделениями. Имеется также связь с городской телефонной сетью. Кроме этого используют факс, электронную почту, Интернет.

Основной задачей транспортного хозяйства на ОАО «Реммаш» является обслуживание производства транспортными средствами по перемещению грузов в ходе производственного процесса. На предприятии используют железнодорожный (вагоны, контейнеры), автомобильный транспорт. Широко применяют систему частных перевозок. Всего автомобилей на 01.01.2004 год – 14 единиц, в том числе:

* + грузовых – 8;
  + легковых – 5;
  + автобус – 1.

А также имеется межцеховой транспорт: ЗИЛ ММЗ-555, ГАЗ-52, 4 автопогрузчика.

На территории предприятия находятся склады, оборудованные кранбалками и тележками. Имеются следующие склады:

* + склад готовой продукции;
  + склад материалов;
  + склад запасных частей;
  + склад лакокрасочных материалов и ГСМ;
  + склад для газа (кислород, аргон).

Все склады являются закрытыми и находятся под сигнализацией. Также имеется открытый склад - склад металла. Запасов практически нет. Все что завозится, сразу же выдается цехам. Все материалы выдаются со склада по накладным, по лимитным картам и по запросу.

Инструментальное хозяйство на предприятии служит для обеспечения производства инструментом и технологической оснасткой. Оно включает в себя центральный склад инструмента и инструментальные раздаточные кладовые, которые располагаются в цехах.

Собственной сырьевой базы не имеют. Сырьё закупают полностью: закупка проката, лом черных и цветных металлов, комплектующих.

На балансе предприятия есть котельная с установленной мощностью 30 тонн пара в час или 16,7 Гкал/час. Она служит для теплоснабжения зданий завода и прилегающего жилого фонда (отапливают почти все дома Южного поселка, школы № 8, № 16), а также для технологических нужд.

Электроснабжение завода осуществляется от подстанции 35/6 КВ «Южная» АО «Удмуртэнерго». Питание от ЦРП–6 КВ подходит по двум взаиморезервируемым кабелям. В настоящее время функционируют 7 трансформаторных подстанций общей мощностью 3220 кВт. Также предприятие закупает электроэнергию по предоплате у Энергосбыта.

Все производство энергоемкое (термообработка, плавка чугуна и стали) и материалоемкое (60% от стоимости транспортеров - это стоимость тепла и материалов). Возможностей снижать энергоемкость нет. Для снижения материалоемкости будут выходить на продукцию менее материалоемкую (снижение идет за счет изменения конструкции). По снижению трудоемкости – все что можно уменьшают за счет механизации труда и автоматизации процессов.

Меры по ресурсосбережению, комплексному и эффективному использованию материальных ресурсов, совершенствованию нормирования расходов сырья, материалов, запчастей, комплектующих, предупреждению перерасхода материальных ресурсов разрабатывает отдел материально-технического снабжения.

Вопросам научно-технического развития производства отводится на предприятии особое внимание.

Технический отдел организует и выполняет работы по конструкторской и технологической подготовке производства, приему и учету поступившей документации, составлению межцеховых, технологических маршрутов обработки деталей и сборки изделий, проработке чертежей применительно к условиям завода. Затем по заявкам технологического отдела конструкторское бюро организует работу по освоению производства новых изделий (разработка рабочей документации и авторский надзор за изготовлением опытных образцов).

Основная номенклатура продукции, изготавливаемая ОАО «Реммаш», производится по разработкам СКБ при сотрудничестве с Иж-ГСХА. Область исследования – сельское хозяйство. Все исследования и разработки проводятся самим предприятием и за счет собственных средств. Но выполняются работы и на уровне патентов. Технологии не закупаются. Вся продукция проходит через стандартизацию. Недавно предприятие получило сертификат соответствия по безопасности продукции. Для предприятия выгодна унификация, т.е. одна деталь может быть применена к нескольким изделиям. Машины проходят испытания на Кировской и Поволжской машиноиспытательных станциях. Затем оформляются и утверждаются испытания через Государственный Испытательный Центр в Москве. Такую процедуру проходят все изделия, которые выходят на серийное производство.

Конструкторское бюро оснащено двумя персональными компьютерами и шестью кульманами.

1.4.2 Взаимосвязи между подразделениями организации

Взаимосвязь между подразделениями предприятия представлена в таблице 6.

Таблица 6

Взаимосвязь между подразделениями

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Подразделения предприятия | Входящая  информация | Срок представления | Исходящая информация | Срок представления |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Бухгалтерия | Фактические данные для планирования и анализа, начисления з/п по категориям рабочих и подразделениям Сведения о натуральных и денежных выплатах сверх ФОТ. | 3-4 числа ежемесячно | Сведения о выпуске товарной продукции основного производства  Положение о начислении з/п работающих  Себестоимость в разрезе номенклатуры  Отчеты магазинов, по кондитерскому цеху | 1-2 числа ежемесячно  7 числа ежемесячно  18 числа ежемесячно  2 числа ежемесячно |
| 1. Отдел управления производством и сбытом | Поступление на склад материалов, комплектующих, з/частей  Наличие готовой продукции  Графики работы производства | 25-28 числа ежемесячно  3 числа ежемесячно  7 числа ежемесячно | Сведения о срывах завоза материалов и комплектующих по оплаченным счетам  Отгрузка готовой продукции (вагонами, контейнерами, мелкой отправкой и т. д.)  Остатки готовой продукции на складах  Остатки материальных запасов на складах  План производства на следующий месяц в номенклатуре | 2 раза в неделю  Ежедневно  4 числа ежемесячно  7-8 числа ежемесячно  25 числа ежемесячно |
| 1. ОМТС | Данные о кредиторской задолженности за материалы на текущий месяц  План производства на следующий месяц | 25 числа ежемесячно  25-28 числа ежемесячно | Месячный план производства товарной продукции  Расчет потребностей основных материалов и комплектующих на месяц | 1 числа ежемесячно |
| 1. Цеха основного производства | Отчеты о выполнен. плана по производству в номенклатуре  Наряды для начисления з/п рабочим основного и вспомогательного производства. | 1 числа ежемесячно  26 числа ежемесячно | План производства на следующий месяц в номенклатуре  Материальные отчеты  Справки об объеме выполненных работ | 25 числа ежемесячно  Последний день месяца  1 числа ежемесячно |
| 1. Первый заместитель генерального директора | Предоплата за материалы и комплектующие  Расчет потребности основных материалов и комплектующих на месяц с учетом остатков согласно плана производства | Ежедневно  25 числа ежемесячно | Договоренность по предоплате за готовую продукцию (телеграммы, письма, телефонные разговоры)  План производства, реализации и прибыли на планируемый месяц | Ежедневно  25-28 числа ежемесячно |
| 1. Заместитель генерального директора по экономике и финансам | Справки о выпуске готовой продукции  Сдача нарядов  Справки об объеме выполненных работ ЭМО  Остатки незавершенного производства  Свод з/п по заводу | 26 числа ежемесячно  3-4 числа ежемесячно | Распределение прибыли оставшейся в распоряжении завода  Отчет по дилерскому центру  Расчеты экономического анализа работы предприятия | 25 числа ежемесячно  16 числа ежемесячно  25-28 числа ежемесячно |

1.4.3 Количественный и качественный состав трудовых ресурсов

Количественный и качественный состав трудовых ресурсов по категориям представлен в таблице 7.

##### Таблица 7

Количественный и качественный состав трудовых ресурсов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория | 2002 год | В %-ах  к итогу | 2003 год | В %-ах  к итогу | 2004 год | В %-ах  к итогу |
| Основные производственные рабочие | 228 | 52,5 | 218 | 51,0 | 187 | 47,5 |
| Вспомогательные рабочие | 114 | 26,3 | 108 | 25,2 | 101 | 25,6 |
| МОП | 11 | 2,5 | 10 | 2,3 | 10 | 2,5 |
| Руководители | 27 | 6,2 | 31 | 7,2 | 33 | 8,4 |
| Специалисты | 54 | 12,5 | 61 | 14,3 | 63 | 13,0 |
| Итого: | 434 | 100 | 428 | 100 | 394 | 100 |

Из таблицы видно, что сохраняется тенденция снижения общей численности персонала по причине большого числа уволившихся работников, т.е. имеет место высокая текучесть кадров (основной причиной является низкая заработная плата). Удельный вес рабочих в общей численности сокращается, а руководителей и специалистов увеличивается.

1.4.4 Количественный и качественный состав имущества

организации

Общая территория завода составляет 6,1 га, территория железнодорожного пути – 2,3 га.

Предприятие содержит два цеха – промышленно-ремонтный и литейный, а также два участка для размещения производственной базы. На заводе имеется оборудование для холодной штамповки, металлообрабатывающее и сварочное оборудование, специальное универсальное оборудование для технического обслуживания автомобилей.

Основные фонды - это часть производственных фондов, которая вещественно воплощена в средствах труда, сохраняет в течение длительного времени свою натуральную форму, переносит по частям стоимость на продукцию и возмещается только после проведения нескольких производственных циклов.

Характеристика основных фондов организации по состоянию на 2004 год представлена в таблице 8.

Таблица 8

Основные фонды организации по состоянию на 2004 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование основных фондов | Балансовая стоимость, тыс. руб. | Удельный вес в общем объеме, % | Износ, % | Средний возраст, лет |
| Здания | 22831 | 45,35 | 15 | 21 |
| Машины и оборудование | 19325 | 38,39 | 57 | 18 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 652 | 1,28 | 72 | 20 |
| Сооружения | 5415 | 10,76 | 36 | 18 |
| Транспортные средства | 1560 | 3,1 | 60 | 14 |
| Прочие основные средства | 533 | 1,06 | 43 | 9 |
| Земля | 28 | 0,06 | \_\_\_\_ | 73 |
| Итого: | 50344 | 100% |  |  |

Из таблицы 8 видно, что наибольший удельный вес составляют здания, машины и оборудование, т.е. это цеха производственного назначения и станки, непосредственно участвующие в технологическом процессе. Их средний возраст составляет 18 лет, что говорит о достаточно устаревшем оборудовании и зданиях. Следовательно, увеличиваются расходы на их содержание, текущий и плановый ремонт, расходы на замену оборудования. Большой износ наблюдается у производственного и хозяйственного инвентаря, транспортных средств, машин и оборудования, что в значительной степени сказывается на качестве выпускаемой продукции.

1.5 Финансово – экономические показатели деятельности

организации

Для оценки эффективности работы предприятия необходимо проследить динамику основных показателей его деятельности за несколько лет, а также направление изменений этих показателей (таблица 9).

## Таблица 9

## Финансово-экономические показатели

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2002 год | 2003 год | ТР02 | 2004год | ТР02 |
| 1.Объем товарной продукции:  в действующих ценах, тыс. руб.  в сопоставимых ценах,  тыс. руб. | 93963,0  93963,0 | 102397,8  89086,1 | 1,09  0,95 | 111430,0  82458,2 | 1,19  0,88 |
| 2. Объем реализованной продукции:  в действующих ценах, тыс. руб.  в сопоставимых ценах,  тыс. руб. | 93849,0  93849,0 | 90400,9  54288,8 | 0,96  0,58 | 87468,0  84706,3 | 0,93  0,90 |
| 3. Затраты на 1 руб. товарной продукции, руб. | 0,94 | 0,94 | 1 | 0,96 | 1,03 |
| 4. Себестоимость | 84954,0 | 99128,0 | 1,17 | 107472,0 | 1,27 |
| 5. Прибыль | 2232,0 | -3600 | -1,61 | 30 | 0,01 |
| 6. Среднесписочная численность работников, чел. | 434 | 428 | 0,97 | 394 | 0,90 |
| 7. Стоимость имущества | 32515 | 32200 | 0,99 | 30535 | 0,94 |
| 8. Фондоотдача | 2,89 | 2,11 | 0,73 | 3,65 | 1,26 |
| 9. Производительность труда | 212 | 243 | 1,15 | 286 | 1,35 |
| 10. Материалоемкость | 0,08 | 0,06 | 0,75 | 0,05 | 0,63 |
| 11. Рентабельность продаж, % | 0,051 | -0,009 | -0,18 | 0,023 | 0,45 |
| 12.Рентабельность капитала, % | 0,052 | -0,094 | -0,81 | 0,08 | 1,50 |
| 13.Показатели ликвидности | | | | | |
| Коэффициент покрытия | 1,55 | 1,15 | 0,74 | 1,15 | 0,74 |
| Коэффициент ликвидности | 0,10 | 0,15 | 1,5 | 0,12 | 1,20 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,02 | 0,04 | 2,0 | 0,02 | 1,00 |
| 14. Показатели финансовой устойчивости | | | | | |
| Коэффициент «квоты» собственника | 0,09 | 0,058 | 0,89 | 0,01 | 0,11 |
| Коэффициент финансового Левериджа | 0,48 | 0,78 | 1,63 | 0,74 | 1,54 |
| Коэффициент задолженности | 0,08 | 0,1 | 1,25 | 0,08 | 1,00 |
| Коэффициент покрытия процента | 14,89 | 2,65 | 0,18 | 5,34 | 0,36 |

Согласно представленным данным в таблице 9, можно отметить, что за 3 последних года наблюдается рост объемов товарной продукции в действующих ценах (в 2003 - на 9 %, в 2004 году – на 19 % по отношению к 2002 году).Это достигается путем повышения на данном предприятии производительности труда (производительность труда увеличилась на 35% по сравнению с 2002 годом). Наблюдается тенденция спада объема реализованной продукции. Он уменьшается в 2003 году на 4 %, а в 2004 году уже на 7% по отношению к 2002 году. Следует также отметить, что происходит превышение темпов роста товарной продукции над темпами роста реализованной продукции в 2003 году и в 2004 году, а это свидетельствует о накоплении остатков нереализованной продукции на складах предприятия. Это связано с тем, что расходы на рекламную деятельность были сокращены, что и вызвало падение объемов реализации.

Затраты на 1 рубль товарной продукции – это наиболее обобщающий показатель себестоимости продукции, выражающий ее прямую связь с прибылью. Так, если в данном случае себестоимость товарной продукции на 2002 год составляет 84954 тыс. рублей, а ее объем – 93963,0 тыс. рублей, то затраты на 1 рубль товарной продукции составляют 94 копейки. Это значит, что в каждом рубле выпущенной товарной продукции имеется 6 копеек прибыли и 94 копейки затрат материальных, трудовых, денежных ресурсов. Судя по увеличению этого показателя, прибыль с рубля товарной продукции уменьшается. Это связано с тем, что темпы роста себестоимости продукции превышают темпы роста объемов товарной продукции (в 2004 г. себестоимость увеличилась на 27 %, а объемы товарной продукции – на 19 % в сравнении с 2002 г.).

Важным показателем, характеризующим работу предприятия в целом, является чистая прибыль. На анализируемом предприятии рост прибыли наблюдается лишь в 2004 году. Хотя рост незначительный это все же свидетельствует о положительной тенденции в развитии предприятия.

Чем выше эффективность использования основных производственных фондов на предприятии, тем выше фондоотдача. В период с 2002 по 2003 год использование основных фондов ухудшалось, так как фондоотдача уменьшалась. В 2004 году произошло значительное увеличение этого показателя. Фондоотдача связана с производительностью труда и фондовооруженностью. Так как данный показатель увеличился в 2004 году на 26%, то это говорит о том, что темпы роста производительности труда опережают темпы роста его фондовооруженности.

Для характеристики эффективности использования материальных ресурсов применяется показатель – материалоемкость. Он показывает: сколько материальных затрат необходимо произвести или фактически приходится на производство единицы продукции. Из таблицы видно, что сохраняется тенденция снижения этого показателя, следовательно, сокращаются затраты на производство продукции. Это значит, что предприятие выходит на продукцию менее материалоемкую (снижение идет за счет усовершенствования конструкции).

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность основных показателей деятельности и т.д. Рентабельность продаж показывает, сколько прибыли предприятие имеет с рубля продаж. Рентабельность собственного капитала – сколько предприятие получает прибыли с каждого рубля, предоставленного собственниками. Рентабельность продаж и рентабельность капитала имеют положительные значения в 2004 году по сравнению с 2003 годом, но по сравнению с 2002 годом рентабельность капитала увеличилась на 50 %, рентабельность продаж упала на 55 %. Увеличение этих показателей в 2004 году по сравнению с 2003 годом показывает увеличение прибыли предприятия, которую оно имеет с рубля продаж. Эти изменения связаны с тем, что в 2003 г. предприятие несло убытки, а в 2004 г. получает хоть и незначительную, но прибыль.

Ликвидность предприятия выражается в степени покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. Значения коэффициентов ликвидности ОАО «Реммаш» за три года очень малы по сравнению с нормативными (коэффициент покрытия > 2; коэффициент абсолютной ликвидности должен быть > 0,2), что свидетельствует о низком уровне платежеспособности предприятия. Если анализировать платежеспособность предприятия в течение трех лет, то можно сказать, что наиболее высокий уровень платежеспособности наблюдался в 2002 году. В 2003, 2004 годах значения коэффициентов ликвидности более низкие. В 2002 году предприятие сумело увеличить свою платежеспособность, но не до достаточного уровня. Таким образом, можно говорить, что ОАО «Реммаш» имеет такой уровень краткосрочных обязательств, который он не может покрыть своими текущими активами.

Коэффициент финансового левериджа показывает зависимость между заемным капиталом и собственным капиталом. Значение этого показателя в течение трех лет соответствует нормативному (он должен быть > 0,1), причем, чем больше его значение, тем выше рентабельность капитала, предоставленного собственниками предприятия. Но при этом возрастает кредитный риск. Таким образом, в 2002 году кредитный риск значительно меньше, чем в 2003 и 2004 годах, так как кредиты в последние годы предприятие берет больше. Остальные коэффициенты финансовой устойчивости имеют негативную динамику.

Подводя общие итоги анализа финансового состояния, можно сказать, что финансовое положение предприятия не вполне устойчиво, но за 2004 год наблюдается некоторый рост в развитии предприятия. Поэтому существует необходимость дальнейшего совершенствования коммерческой и финансовой деятельности.

### **1.6 Оценка положения организации по методикам стратегического**

### **менеджмента**

В данном разделе необходимо провести оценку положения предприятия по методикам стратегического анализа с помощью SWOT – анализа, методики БКГ, матрицы «Дженерал - Электрик» - «Мак Кинзи» и матрицы Артур Ди Литтл.

1.6.1 SWOT – анализ

Таблица 10

Матрица SWOT

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Возможности  1. Развитие машиностроения  2. Снижение цены на энергоресурсы  3. Увеличение числа крестьянских хозяйств  4. Растущий спрос на с/х. продукцию  5. Расширение торгового пространства  6. Улучшение отношений с банком  7. Растущее число ВУЗов, институтов повышения квалификации | | Угрозы  1. Появление сильных конкурентов на рынке  2. Повышение требований государства в области охраны окружающей среды  3. Прекращение программы поддержки сельского хозяйства  4. Риск потерять существующих или отпугнуть возможных контрагентов  5. Отток рабочей силы из села в город  6. Отмена налоговых льгот  7. Повышение цен на сырье и комплектующие | |
| Сильные стороны  1. Продукция ОАО обладает высоким качеством  предприятия  2. Устойчивые, налаженные связи с поставщиками сырья  3. Наличие традиционных покупателей  4. Отсутствие товаров-заменителей  5. Безупречная кредитная история  6. Продолжительная история завода | 1. Высокое качество продукции может привести к росту спроса на с/х. продукцию и расширению торгового пространства  2. Устойчивые, налаженные связи с поставщиками сырья – расширение торгового пространства, рост спроса на с/х. продукцию, растущий спрос на теплоэнергию  3. Отсутствие товаров-заменителей - расширение торг. пространства  4. Наличие традиц. покупателей - рост машиностроения, растущий спрос на с/х. продукцию, расширение торгов. пространства  5. Безупречная кредитная история - улучшение отношений с банком  6. Продолжительная история завода - растущий спрос на с/х. продукцию, расширение торгов. пространства, улучшение отношений с банком | | 1. Высокое качество продукции может привести к устранению сильных конкурентов  2. Устойчивые, налаженные связи с поставщиками сырья - снижение цен на сырье и комплектующие  3. Отсутствие товаров-заменителей - устранение сильных конкурентов на рынке  4. Наличие традиционных покупателей - устранение сильных конкурентов на рынке  5. Безупречная кредитная история - устранение сильных конкурентов на рынке, введение дополнительных налоговых льгот  6. Продолжительная история завода - устранение сильных конкурентов на рынке, отсутствие риска потерять существующих или отпугнуть возможных контрагентов,  снижение цен на сырье и комплектующие | |
|  | | Возможности  1. Развитие машиностроения  2. Снижение цены на энергоресурсы  3. Увеличение числа крестьянских хозяйств  4. Растущий спрос на с/х. продукцию  5. Расширение торгового пространства  6. Улучшение отношений с банком  7. Растущее число ВУЗов, институтов повышения квалификации | | Угрозы  1. Появление сильных конкурентов на рынке  2. Повышение требований государства в области охраны окружающей среды  3. Прекращение программы поддержки сельского хозяйства  4. Риск потерять существующих или отпугнуть возможных контрагентов  5. Отток рабочей силы из села в город  6. Отмена налоговых льгот  7. Повышение цен на сырье и комплектующие |
| Слабые стороны  1. Сезонный характер продукции предприятия.  2. Предприятие обладает уже устаревшим оборудованием (средний возраст = 20 годам).  3. Неустойчивое финансовое положение предприятия.  4. Слабая орг. культура.  5. Отсутствие отдела маркетинга  6. Негибкое производство  7. Низкий профессиональный уровень работников  8. Сокращение географии сбыта продукции  9. Слабая рекламная деятельность  10. Высокая текучесть кадров | | 1.Увеличение числа крестьянских хозяйств, растущий спрос на с/х. продукцию может устранить сезонный характер продукции  2. Снижение цены на энергоресурсы, растущий спрос на с/х. продукцию, расширение торгового пространства может привести к улучшению финансового положения предприятия  3. Расширение торгового пространства, увеличение числа крестьянских хозяйств – внедрение отдела маркетинга  4. Получение банковского кредита без обеспечения – замена устаревшего оборудования  5. Растущее число ВУЗов, институтов повышения квалификации - повышение профессионального уровня работников  6. Рост машиностроения, увеличение числа крестьянских хозяйств, растущий спрос на с/х. продукцию, расширение торгов. пространства - увеличение географии сбыта продукции  7. Увеличение числа крестьянских хозяйств, растущий спрос на с/х. продукцию, расширение торгового пространства – совершенствование рекламной деятельности  8. Растущее число ВУЗов, институтов повышения квалификации снижение текучести кадров | | 1. Отсутствие сезонности продукции предприятия, замена устаревшего оборудования, улучшение фин. положения, внедрение отдела маркетинга, гибкое производство может привести к устранению сильных конкурентов на рынке  2. Замена устаревшего оборудования - снижение требований государства в области охраны окружающей среды  3. Улучшение финансового положения предприятия - поддержка сельского хозяйства  4. Гибкое производство - снижение цен на сырье и комплектующие  5. Увеличение географии сбыта продукции, сильная рекламная деятельность - устранение сильных конкурентов на рынке |

1.6.2 Методика БКГ

Теперь необходимо провести оценку корпоративного портфеля предприятия, а также портфельного баланса с помощью портфельной матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ).

В основе матрицы БКГ лежат 2 переменные:

1. Относительная доля рынка анализируемой стратегической единицы бизнеса (в нашем случае ОАО «Реммаш») определяется как доля рынка стратегической единицы бизнеса делённая на долю рынка крупнейшего конкурента.

2. Темп роста отраслевого рынка.

Матрица БКГ выглядит следующим образом:

ТРР, %

# Матрица БКГ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| высокий | «Проблема» | «Звезда» |
| 10 % ВНП | «Собака» | «Дойная корова» |
| низкий |
|  | низкая | 1 высокая ОДР |

1 - навозоуборочные транспортеры,

2 - установки Я10 – ФНГ,

3 - сеялка АКПП-3.6М,

4 - коническая пара к автомобилям УАЗ.

Рассмотрим 4 вида СЕБ: навозоуборочные транспортеры, сеялку АКПП-3.6М, коническую пару к автомобилям УАЗ и установки Я10 – ФНГ.

Рынок транспортеров, конической пары и установок Я10 – ФНГ устоявшийся, т.к. эти товары находятся на стадии зрелости, и темпы роста рынка в перспективе будут очень малы, гораздо меньше темпов роста ВНП. Сеялка АКПП-3.6М находиться на стадии роста и можно предположить, что темпы роста рынка сеялок опередят темпы роста ВНП.

Определим относительную долю рынка каждой СЕБ. Рынок транспортеров составляет 48 % всего рынка транспортеров и относительная его доля > 1, по отношению к доли рынка крупнейшего конкурента Луховицкого «Реммаша». Рынок конической пары составляет 30 %, а относительная его доля низкая (<1), по сравнению к доли рынка Нижне-Новгородского автозавода. Относительная доля рынков сеялок и установок Я10 – ФНГ высокая (конкурентов нет).

По результатам анализа можно дать следующие выводы: организация имеет несбалансированный портфель («Звезда» - сеялка; «Дойная корова» - транспортеры и установки Я10 - ФНГ; «Собака» - коническая пара), т. к. нет задела на будущее (несколько «Проблем»). Товар «Звезда» предполагает инвестиции для дальнейшего роста. Необходимо усиленно развивать это направление. Товар «Собака» должен постепенно ликвидироваться, т.к. находится в стадии спада и необходимо применять стратегию сбора урожая. Товар «Корова» предполагает сохранение доли бизнеса на рынке и необходимость увеличения инвестиций в НИОКР для того, чтобы улучшать данную продукцию.

1.6.3 Матрицы «Дженерал - Электрик» - «Мак Кинзи» и Артур Ди

Литтл (ADL/LC)

Для выбора и обоснования корпоративной стратегии можно воспользоваться матрицей Arthur D. Little и McKincey – General Electric.

Матрица McKincey – General Electric

В центре внимания модели McKincey – General Electric находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены организацией. Другими словами, основной упор сделан на то, чтобы проанализировать какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе.

Итак, опишем последовательность действий:

1. Оценка привлекательности рынка (таблица 11)

Таблица 11

Оценка привлекательности рынка

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
| 1. Размер  2. Темп роста  3. Структура конкуренции  4. Отраслевая рентабельность  5.Чувствительность к инфляции  6. Энергоемкость | 0,2  0,3  0,15  0,2  0,1  0,5 | 60  80  50  25  30  20 | 12  24  7,5  5  3  1 |
| Итого: | 1,0 |  | 52,5 |

2. Оценка конкурентных позиций предприятия (таблица 12)

Таблица 12

Оценка конкурентных позиций предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
| 1. Доля рынка  2. Ассортимент продукции  3. Корпоративная культура  4. Качество продукции  5. Технология  6. Имидж  7. Сбытовая сеть | 0,2  0,25  0,03  0,25  0,15  0,02  0,1 | 50  70  40  80  60  20  70 | 10  17,5  1,2  20  9  0,4  7 |
| Итого: | 1 |  | 65,1 |

3. Полученные данные вносятся в матрицу McKincey – General Electric (таблица 13).

Таблица 13

Матрица McKincey – General Electric

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Привлекательность рынка | 100 | Вопрос | Победитель 2 | Победитель 1 |
| 66,6 | Проигравший 1 | Средний бизнес «Реммаш» | Победитель 3 |
| 33,3 | Проигравший 3 | Проигравший 2 | Создатель прибыли |
|  | 33,3 | 66,6 | 100 |
| Конкурентные преимущества | | | |

4. Текущее состояние бизнеса проецируется в будущее.

Итак, Глазовский завод ОАО «Реммаш» находится в позиции среднего бизнеса. Для него характерен средний уровень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации. Такое положение определяет осторожную стратегическую линию поведения, т.е. инвестировать необходимо выборочно и только в очень прибыльные и менее рискованные мероприятия.

Матрица Артур Ди Литтл (ADL/LC)

В основе подхода к анализу фирмы Arthur D. Little лежит концепция жизненного цикла отрасли или бизнес – единицы, в соответствии с которой каждая СЕБ проходит в своем развитии 4 стадии: рождение, развитие, зрелость, спад. Другим параметром является конкурентная позиция бизнеса: ведущая (доминирующая), сильная, благоприятная (прочная) или слабая. В принципе может быть шестая конкурентная позиция – нежизнеспособная, которая однако, чаще всего не рассматривается.

Итак, опишем последовательность действий:

1. Определение конкурентной позиции бизнеса.

Предприятие ОАО «Реммаш» занимает благоприятную (заметную) позицию бизнеса, т.к. оно является одним из лидеров, занимает 35 % всего рынка. Этот бизнес характеризуется относительной безопасностью, у него есть своя рыночная ниша. Предприятие может значительно улучшить свое положение.

2. Определение стадии жизненного цикла отрасли.

Для определения стадии жизненного цикла отрасли (сельское хозяйство) воспользуемся таблицей 14, в которой характеристики отрасли выделим жирными буквами.

Таблица 14

Определение стадии жизненного цикла отрасли

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Стадия жизненного цикла | | | |
| Рождение | Рост | Зрелость | Спад |
| 1.Темп роста | ? | Выше темпа роста ВНП | Ниже темпа роста ВНП | Меньше нуля |
| 2.Продуктовая линия | Базовая | Разнообразная | Обновлённая | Сужающаяся |
| 3.Число конкурентов | Возрастающее | Большое и возрастающее | Незначительное (постоянные конкуренты) | Сокращающееся |
| 4.Стабильность доли рынка | Непостоянная | Позиции лидеров меняются | Закрепившиеся лидеры | Высокая |
| 5.Постоянство потребителей | Отсутствует | Некоторое, агрессивность покупателей | Наличие определённых покупательских предпочтений | Высокое |
| 6.Стартовые барьеры | Отсутствуют | Достаточно низкие | Высокие | Очень высокие |
| 7.Технология | Разработка продукта | Расширение продуктовой линии | Обновление продуктовой линии | Минимально необходимая |

Глядя на таблицу можно говорить о том, что сельское хозяйство на данный момент перешло в стадию зрелости.

3. Выработка рекомендаций о возможных стратегиях предприятия. На основании выше проведенного анализа вырабатываются рекомендации о возможных стратегиях ОАО «Реммаш».

Учитывая конкурентную позицию и стадию жизненного цикла отрасли (вид СЕБ), можно установить следующее:

1) Прибыль предприятия – умеренная;

2) Денежные потоки – положительные;

3) Инвестиции – минимальное и/или избирательное реинвестирование;

4) Возможные стратегии:

* Рост доли рынка с увеличением производства:

- обратная интеграция;

- развитие бизнеса за рубежом;

- развитие производственных мощностей за рубежом;

- экспорт той же продукции;

- прямая интеграция;

- лицензирование за рубежом;

- методы и направления повышения эффективности;

- новые продукты/старые рынки;

- старые продукты/новые рынки;

- старые продукты/старые рынки.

* Поиск и защита рыночной ниши:

- обратная интеграция;

- прямая интеграция;

- начальная стадия развития рынка;

- рационализация рынка;

- рационализация ассортимента продукции;

- старые продукты/новые рынки.

По результатам портфельного анализа можно выделить следующие возможные варианты стратегий для ОАО «Реммаш»:

* 1. Имеется возможность значительного расширения рынков сбыта за счет неудовлетворенной потребности в транспортерах ТСН –3.ОБ, ТСН-160М в Удмуртии, Татарстане, Пермской области, Тюменской области, Чувашской республике, Республике Марий-Эл, Амурской области, Северном Казахстане путем продаж через существующие торговые, коммерческие структуры и напрямую потребителю.
  2. Инвестировать в очень прибыльные и менее рискованные мероприятия. У предприятия есть сильные стороны, с помощью которых оно может добиться ведущего положения не только на рынках Удмуртии. Но для определения наиболее привлекательных рыночных сегментов, на предприятии слабо проводятся маркетинговые исследования.
  3. Обратная интеграция (собственные источники сырья). ОАО «Реммаш» может закупать у населения лом черных и цветных металлов и в результате, путем их переплавления, снижается себестоимость выпускаемой продукции.
  4. Методы и направления повышения эффективности. Методы могут быть направлены на различные стороны деятельности предприятия, например, использование статистических методов управления качеством, возможность снижения материалоемкости, совершенствование научно-технического уровня и т. д.

Выводы по итогам первой главы:

1. ОАО «Реммаш» – механический завод по производству оборудования и запасных частей для агропромышленного комплекса. Завод производит машины для животноводства, установки для изготовления изделий из пенополиуретана, литье из черных и цветных металлов, проводит ремонт и техническое обслуживание автомобилей. Основная продукция ОАО «Реммаш» носит сезонный характер. Поэтому у предприятия не хватает собственных средств как для обычной производственной деятельности, так и для обновления основных фондов;
2. Потребителями продукции, выпускаемой ОАО «Реммаш» являются предприятия агропромышленного комплекса, использующие данные изделия в процессе сельскохозяйственных работ. Наибольший объем поставок проводится на сельскохозяйственные предприятия Удмуртии, где ведутся переговоры по продаже продукции непосредственно с прямыми потребителями. В остальных районах представители ОАО имеют дело с посредниками – оптовыми базами по продаже сельскохозяйственной техники в регионах.
3. Предприятие функционирует в форме акционерного общества открытого типа. На момент приватизации учредителем являлся Государственный комитет по имуществу Удмуртской республики. Акционерами общества являются физические лица (87,75%) и Министерство имущественных отношений Удмуртской республики (12,25%).
4. Наиболее значительную часть в общей структуре продукции составляют навозоуборочные транспортеры, а также редукторы и комплектующие к ним (примерно 70%).
5. Предприятие поставляет свою продукцию практически во все регионы России. Но преобладающая часть поставок осуществляется в районы средней полосы страны, где сельскохозяйственные работы ведутся примерно одновременно (с апреля по октябрь).
6. У ОАО «Реммаш» налажены связи с большим количеством предприятий, поставляющих комплектующие. По каждому виду изделий ОАО имеет нескольких поставщиков, благодаря чему обеспечивается регулярность и бесперебойность поставок даже при непредвиденных обстоятельствах.
7. Положение ОАО «Реммаш» среди конкурентов достаточно стабильно. В связи со сложившимися границами рынков каждого изготовителя продукции конкуренция незначительная, идет в двух направлениях – качество и стоимость. В результате сложившегося мнения о хорошем качестве продукции ОАО «Реммаш» постоянные потребители не меняют поставщика.
8. Уровень продажной цены продукции ОАО «Реммаш» недостаточен, в основном продают по себестоимости. За последний год цены на материалы выросли на 20 %. Конечная цена продажи значительно выше, чем могла быть, т.к. продажи осуществляются в большей степени через посредников. Если предприятие продает продукцию дилерам, то используется обычно система частичной предоплаты с последующей оплатой через месяц. А если продают конечным потребителям, то используется система полной оплаты.
9. Структура управления является линейно-функциональной. Такая структура имеет свои преимущества - четкая система взаимосвязей, ярко выраженная ответственность, возможность быстрой реакции в ответ на распоряжения руководства. Но также и недостатки – сложность согласования решений из-за автономности функционирования каждой сферы деятельности, перегрузка руководителей высшего уровня, медленное прохождение информации из-за большого количества элементов и уровней, а, следовательно, замедленный темп принятия решений.
10. Уровень развития инфраструктуры предприятия достаточно высокий. Работы по обслуживанию основного производства выполняются вспомогательными подразделениями и обслуживающими хозяйствами: транспортным, складским, инструментальным хозяйствами.
11. Предприятие обладает довольно устаревшим оборудованием, средний возраст которого равен 20 годам.
12. Финансовое положение ОАО «Реммаш» неустойчиво, но за 2004 год наблюдается некоторый рост в развитии предприятия.
13. В ходе проведения портфельного анализа мной были выявлены следующие альтернативные стратегии:

* Увеличить долю своего бизнеса на рынке, инвестировать в рост.
* Инвестировать выборочно и только в очень прибыльные и менее рискованные мероприятия.
* Рост доли рынка с увеличением производства.
* Поиск и защита рыночной ниши.

Миссия ОАО «Реммаш» звучит следующим образом:

«Сервисное обслуживание колхозов, совхозов по всем сельхозтоваропроизводителям».

Можно сделать вывод, что данная формулировка миссии имеет некоторые недостатки. Во-первых, это отсутствие в миссии философии организации, находящей проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации. Во-вторых, не указывается в чем сила организации, в чем ее отличие от других организаций ей подобных. Данная миссия может быть сформулирована для многих предприятий по производству оборудования и запасных частей для агропромышленного комплекса. Также при формировании миссии важным является отражение в ней имиджа, которым обладает организация. Основой каждого предприятия являются его сотрудники, в миссии должно отражаться, что на предприятии работают профессиональные, инициативные люди, стремящиеся к совершенству. Таким образом, я полагаю, что предприятию следует пересмотреть свою миссию и предлагаю следующую формулировку миссии: «Удовлетворение всех существующих и ожидаемых потребностей сельскохозяйственных организаций в оборудовании и запасных частях для кормопроизводства, животноводства и перерабатывающей промышленности, дальнейшее техническое обслуживание произведенного оборудования, а также развитие своего предприятия и улучшение благосостояние работников».

Сейчас, в отличие от недавнего прошлого, исключительно важным становится осуществление такого правления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстроменяющейся окружающей среде. Стратегическое управление просто необходимо для ОАО «Реммаш», финансовое положение которого неустойчиво. Кроме того, появляются угрозы со стороны внешней стороны: Россия планирует войти во Всемирную Торговую Организацию (ВТО). Вступление в ВТО грозит тем, что из-за границы на российский рынок хлынут товары с более низкой ценой. Это объясняется тем, что на импортные товары будут отменены ввозные пошлины и квоты. К тому же в других странах дотации сельхозтоваропроизводителям намного больше, нежели в России, следовательно, и цены на их товары ниже.

Руководство предприятия, на мой взгляд, сконцентрировалось только на внутреннем состоянии дел, но кроме этого необходимо выработать стратегию долгосрочного выживания, которое позволило бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Эффективное управление ресурсами характеризуется степенью достижения целей предприятия и заданной нормы развития в сопоставлении с затраченными на это средствами, а как показал анализ

Поэтому основная цель ОАО «Реммаш» на текущий момент: “К концу 2006 года разработать и подготовить к реализации стратегию долгосрочного выживания ОАО «Реммаш»”.

1. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ. ФОРМУЛИРОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

2.1 Поиск путей достижения цели

По результатам анализа хозяйственной деятельности, факторов макроокружения и микроокружения ОАО «Реммаш» была поставлена цель: К концу 2006 года разработать и подготовить к реализации стратегию долгосрочного выживания ОАО «Реммаш».

Для поиска путей достижения поставленной цели необходимо выявить факторы (или условия) ее достижения. Для этого воспользуемся логическим методом выявления факторов. т.к. отсутствует детерминированное влияние факторов на достижение цели. На основе этих факторов построим «дерево факторов», определяющее иерархию и их взаимосвязь. А также опишем сущность факторов и проявление их взаимодействия в рис. 2.

#### Дерево факторов

К концу 2006 года разработать и подготовить к реализации стратегию долгосрочного выживания ОАО «Реммаш»

Повышение квалификации персонала на 15 % к началу 2006 г.

Изменение управленческой структуры предприятия к концу 2006 года

Изменение системы управления ресурсами к концу 2006 года

Обучение на курсах, факультетах и институтах повышения квалификации

Обучение на рабочем месте (наставничество, делегирование полномочий, ротация, “копирование”)

Выделение новых бизнес единиц и избавление от убыточных и непрофильных активов

Оптимизация структуры управления предприятием

Совершенствование системы производства

Совершенствование системы финансов

Совершенствование информационного обеспечения процесса стратегического управления к концу 2005 года

Изменение системы маркетинга

Рис. 2. Дерево факторов

Эффективное управление ресурсами характеризуется степенью достижения целей предприятия и заданной нормы развития в сопоставлении с затраченными на это средствами.

В корпоративном управлении используются специфические принципы классификации ресурсов, основанные на финансовых показателях. Широкое распространение этих принципов объясняется способностью количественно оценить возможности экономического выбора и удобством применения, так как основные формы, отражающие имущественное и финансовое состояние предприятия, а значит, и стоимость его ресурсов, построены именно на этих принципах классификации ресурсов. Более того, финансы обеспечивают интегрированное, широкое понимание деятельности предприятий, они ориентированы на стоимость и денежные ресурсы организации, связаны с управлением и планированием, основываются на рациональном принятии решений, опираются на высокоразвитые модели и методы и ориентированы на принятие решений.

Под ресурсами в корпоративных финансах понимают либо источники средств финансирования деятельности предприятия, то есть пассив баланса, либо направления использования сформированных денежных фондов, то есть актив баланса. Логика такого понимания ресурсов предприятия тесно связана со структурой баланса как основной отчетной формой, отражающей имущественное и финансовое состояние предприятия [1, с. 15].

Возможность и результативность корпоративного управления в решающей степени зависят от его ресурсного обеспечения. При этом разумно брать в расчет только те ресурсы, которые явно влияют на состояние финансов предприятия. Одна из главных целей управления финансами – достичь такого состояния предприятия, при котором оно способно финансировать текущую деятельность и погасить срочные обязательства. В соответствии с этой целью ресурсами будут являться объекты управления, позволяющие осуществить поступление денежных средств, уменьшить текущие потребности и погасить срочные обязательства. Источниками поступления денежных средств могут быть:

* 1. кредиты банков;
  2. кредиторская задолженность.

Кроме того, поступления денежных средств могут быть результатом размещения указанных источников в различные виды активов, таких как:

1. краткосрочные финансовые вложения;
2. дебиторская задолженность;
3. запасы готовой продукции;
4. производственные запасы;
5. инвестиции.

Таким образом, источниками поступления денежных средств предприятия являются активы и пассивы, и сущность управления ими заключается в создании такого механизма, который бы обеспечивал необходимую ликвидность, требуемую рентабельность и достижение уровня экономического роста [1, с. 23]. Следовательно, управление ресурсами – это, прежде всего, управление активами и пассивами, направленное на достижение стратегии и миссии предприятия.

Показатели финансовой деятельности оценивают результаты, запланированные и полученные в рамках других аспектов деятельности; одновременно определяются долгосрочные финансовые цели развития, а, следовательно, и значительная часть исходных предпосылок для других аспектов. Этот же аспект отражает ожидания акционеров относительно прибыльности и темпов экономического роста компании. Здесь же дается характеристика стратегий в сфере издержек и инвестиций, максимально допустимой дебиторской задолженности.

Финансовое состояние предприятия зависит от результатов производственной деятельности. Если производственные и коммерческие планы успешно выполняются, то это положительно влияет на финансовые результаты. И, наоборот, в результате недовыполнения плана по производству и реализации продукции происходит повышение ее стоимости, уменьшение прибыли и как, следствие, - ухудшение финансового состояния предприятия и его платежеспособности.

Устойчивое финансовое положение, в свою очередь, оказывает положительное влияние на выполнение производственных, коммерческих и планов других направлений деятельности, способствует обеспечению необходимыми ресурсами всего предприятия в целом.

Реализация управления ресурсами ОАО «Реммаш» предусматривает, прежде всего, осуществление постоянного мониторинга финансово–экономического состояния предприятия с целью раннего обнаружения узких мест и потенциальных возможностей роста. Но для более эффективного управления предприятию необходимо разработать программу управления, направленную на укрепление конкурентных преимуществ, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей, т.е. стратегию.

Таким образом, основная цель ОАО «Реммаш» на текущий момент звучит следующим образом: к концу 2006 года разработать и подготовить к реализации стратегию долгосрочного выживания. Условиями достижения цели являются:

1. Изменение управленческой структуры к концу 2006 года.
2. Изменение управленческой системы к концу 2006 года.
3. Повышение квалификации персонала на 15 % к началу 2006 г.

Прокомментирую каждый из факторов достижения цели.

* + 1. Изменение управленческой структуры организации к концу

2006 года

Управленческая структура предприятия – это взаимосвязи, складывающиеся между различными подразделениями, направленные на достижение миссии и поставленных целей.

Поскольку структура является наиболее видимым организационным фактором, то чаще всего при реализации стратегии изменение начинают с управленческой структуры.

Прежде всего, ОАО «Реммаш» необходимо избавиться от непрофильных активов, а именно от участка по выращиванию грибов, для того, чтобы руководство предприятия не отвлекалось от стратегически важных проблем. Также необходимо рассмотреть нерентабельные виды деятельности:

* Убыточно чугунное литье в связи с включением лизинговых платежей за установку ИСЧ-04 в себестоимость литья (январь-июнь 2004 года). Кроме того литейное производство требует дополнительных общепроизводственных затрат в части содержания обслуживающего персонала и проведения подготовительных работ. Задача по ликвидации убыточности - рост объемов литейного цеха.
* Убыточны транспортеры ТСН-3,0Б по причине усиления конкуренции на рынке и низкой платежеспособности потребителей данного вида продукции. Для ликвидации убыточности необходимо снижение затрат на производство продукции (материалоемкости и трудоемкости), а также поиск рычагов воздействия на рынок транспортеров.
* Нерентабельна тележка. Т.к. это дополняющий товар, то его клиенты покупают тогда, когда приобретают какой-либо основной товар, например, сеялку. Из-за низкой платежеспособности сельхоз. товаропроизводителей , ОАО «Реммаш» вынуждены подавать тележку себе в убыток. Я предлагаю от производства тележки отказаться.

Оптимизация структуры управления предприятием предполагает

* Создание отдела маркетинга путем разбиения отдела управления производством и сбытом.

В современной России, прочно вставшей на путь рыночной экономики, роль маркетинга многократно возросла для деятельности и внутри страны, и на внешних рынках. На современном этапе маркетинг является важной составляющей практической деятельности российских предприятий. Успехи многих из них связаны с грамотным применением маркетинговых принципов и методов. Российская практика породила новое понимание маркетинга как необходимого условия выживания предприятий в кризисных ситуациях. Речь идет об умении правильно использовать ресурсный потенциал в соответствии с меняющимися рыночными требованиями. Маркетинг связан со всеми функциями предприятия и играет координирующую роль.

* Подчинение ремонтно-промышленного и литейного цехов не напрямую Ген. директору, а через главного инженера. Это обуславливается тем, что Ген. директор должен сосредотачиваться на решении основных, наиболее важных вопросов деятельности предприятия и не отвлекаться на текущие.
  + 1. Изменение управленческой системы ОАО «Реммаш» к концу

2006 года

Система – это принятый порядок управления и выполнения работ. Систему управления предприятием можно рассматривать как управления ресурсами.

Обсудим управление ресурсами исходя из общепринятого функционального деления: маркетинг, производство, финансы, информационные системы.

В системе маркетинга необходимо контролировать те переменные, которые могут быть использованы для того, чтобы вызвать желаемую ответную реакцию рынка, достичь конкурентного преимущества, оказать влияние на спрос:

* Стратегия ценообразования ОАО ”Реммаш” направлена на стимулирование количества продаж и расширения рынка сбыта за счет поддерживания более низких цен. На ОАО имеется возможность регулировать цену в зависимости от потребительского спроса, т.к. спрос на продукцию имеет сезонный характер. В период, когда продукция имеет стабильный объем продаж (с мая по декабрь), цены меняются в зависимости от общего уровня цен. В период, когда объемы продаж падают (с января по апрель), цена снижается на 10% к расчетной цене.
* Система сбыта: На настоящий момент у предприятия имеется возможность значительного расширения рынков сбыта за счет неудовлетворенной потребности в транспортерах ТСН –3.ОБ, ТСН-160 М и в комплектах круглозвенной цепи в Удмуртии, Татарстане, Пермской области, Тюменской области, Чувашской республике, Республике Марий-Эл, Амурской области, Северном Казахстане путем продаж напрямую потребителю (без посредников).
* Положение ОАО «Реммаш» среди конкурентов достаточно стабильно, но для обеспечения лидирующего положения необходимо дальнейшее совершенствование коммуникационной деятельности (усиление рекламной деятельности, например реклама в СМИ, внедрение личных продаж, разработка стратеги продвижения продукции).

Управление производством:

* Изменение типа производственной системы. Слабой стороной предприятия является негибкое производство.
* Информация о состоянии производственного оборудования. Предприятие обладает уже устаревшим оборудованием (средний возраст = 20 годам), но для его обновления не хватает свободных денежных средств. Предприятие в 2004 г. продолжило обновление основных фондов и строительство хозяйственным способом производственных объектов. Фонд амортизации использован на 100%. Коэффициент обновления составил 17,63%.
* Система контроля качества. Для повышения уровня качества продукции на заводе в ближайшее время планируется внедрить Систему Управления качеством (ИСО-9000:2000) и начать использование статистических методов управления качеством: статистический анализ точности и стабильности технологических процессов и оборудования, статистическое регулирование технологических процессов, статприемочный контроль продукции, статистическая оценка качества продукции. Также в целях повышения качества продукции необходимо внедрять ресурсосберегающие технологии и оборудование. Тем более, что в последнее время на предприятии важное значение уделяется техническому переоснащению производства, замене и модернизации оборудования, внедрению новых средств и методов испытаний.

Управление финансами:

* Управление рыночной стоимостью предприятия. Стратегической целью ОАО «Реммаш» является повышение его рыночной стоимости
* Дивидендная политика. Дивиденды в 2004 году не выплачивались. Я считаю, что ОАО «Реммаш» необходимо придерживаться политики экстродивидендов, предполагающей выплату определенной суммы дивидендных выплат на протяжении продолжительного периода времени, а в случае достижения хороших финансовых результатов, выплачиваются дополнительные суммы. Такая политика дает наибольший эффект на предприятиях с нестабильным в динамике размером формирования прибыли.

Управление информационными системами заключается в разработке и управлении потоками информации на предприятии в целях увеличения производительности и усовершенствования процесса принятия решения

Для принятия эффективных управленческих решений в условиях динамичного развития рыночной экономики предприятию требуется целесообразная система информационного обеспечения, объективно отражающая сложившуюся экономическую ситуацию. Перед управляющим органом обычно ставятся задачи получения информации, ее переработки, а также генерирования и передачи новой производной информации в виде управляющих воздействий. Такие воздействия осуществляются в оперативном и стратегическом аспектах и основываются на ранее полученных данных, от достоверности и полноты которых во многом зависит успешное решение многих задач управления. Нельзя не отметить, что любые принимаемые решения требуют обработки больших массивов информации; компетентность руководителя зависит не столько от прошлого опыта, сколько от владения достаточным количеством информации о быстро меняющейся ситуации и умения ею воспользоваться.

Руководство ОАО «Реммаш» использует традиционные методы анализа управленческой информации. Но их использование не очень эффективно. Тому свидетельство недостижимость целей, поставленных перед предприятием. Поэтому для того чтобы разработать программу управления предприятием, направленную на укрепление его конкурентных преимуществ, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей необходимо совершенствование информационного обеспечения процесса стратегического управления.

* + 1. Повышение квалификации персонала на 15 % к началу 2006г

Разработка и реализация стратегии базируется на уровне организации, основой которой являются люди. Следовательно, стратегия требует людей определенного типа. Выбранная стратегия может оказаться бессмысленной, если работники не обладают достаточным профессионализмом для ее выполнения. Поэтому в быстроизменяющихся условиях конкурентным преимуществом может стать система подготовки и повышения квалификации персонала.

На ОАО «Реммаш» персонал регулярно повышает квалификацию. Обучение проходит на рабочих местах в виде наставничества, делегирования полномочий, ротации, “копирования” - прикрепления новичка к квалифицированному работнику для принятия опыта. Также персонал, в том числе и управленческие кадры, обучаются на курсах, факультетах и институтах повышения квалификации в г. Ижевске и г. Москве. Так в 2002 году повысили квалификацию 18 человек, в 2003 – 20 человек, в 2004 году квалификацию повысили 22 человека. К тому же руководство и персонал организации посещают различные семинары и тренинги.

* 1. Поиск проблемного звена в системе факторов

Для поиска проблемного звена в дереве факторов используем метод экспертных оценок. В качестве экспертов были приглашены:

1. Первый зам. ген. директора.
2. Зам ген. директора по экономике и финансам.
3. Начальник отдела по управлению производством и сбытом.

Эксперты оценили проблемность каждого из факторов по 10-бальной шкале. Чем больше оценка, тем больше влияние фактора на достижение цели организации. Результаты приведены в таблице 15.

Таблица 15

Оценка влияния факторов на достижение цели ОАО «Реммаш»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Оценка влияния фактора | | | Суммарная оценка |
| 1-ый эксперт | 2-ой эксперт | 3-ий эксперт |
| 1. Выделение новых бизнес единиц и избавление от убыточных и непрофильных активов | 7 | 6 | 5 | 18 |
| 2. Оптимизация структуры управления предприятием | 3 | 5 | 1 | 9 |
| 3. Изменение системы маркетинга | 6 | 5 | 7 | 18 |
| 4. Изменение системы производства | 5 | 6 | 4 | 15 |
| 5. Изменение системы финансов | 3 | 7 | 2 | 12 |
| 6. Организация информационного обеспечения | 10 | 9 | 6 | 25 |
| 7. Обучение на курсах, факультетах и институтах повышения квалификации | 5 | 4 | 6 | 15 |
| 8. Обучение на рабочем месте (наставничество, делегирование полномочий, ротация, “копирование”) | 2 | 1 | 2 | 5 |

Из таблицы видно, что наибольшая суммарная оценка = 25 у 6-го фактора: Организация информационного обеспечения.

Таким образом, мы приходим к основной проблеме дипломного проекта: организации информационного обеспечения.

В современных условиях важной областью стало информационное обеспечение, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений. Информационное обеспечение управления – это связь информации с системами управления предприятием и управленческим процессом в целом. Оно может рассматриваться не только в целом, охватывая все функции управления, но и по отдельным функциональным управленческим работам, например прогнозированию и планированию, учету и анализу. Это дает возможность оттенить специфические моменты, присущие информационному обеспечению функционального управления, раскрыв в то же самое время его общие свойства, что позволяет направить исследования вглубь.

3. ВЫБОР УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

3.1 Анализ альтернативных решений и выбор управленческого

решения

В третьей главе дипломного проекта мы разработаем варианты решения выявленной проблемы, проведем анализ вариантов по сформированным критериям и ограничениям, осуществим выбор наиболее приемлемого варианта управленческого решения выявленной проблемы и проведем детальную проработку выбранного решения.

Разработка вариантов решения проблемы заключается в формировании нескольких управленческих решений. Основными вариантами решения выявленной проблемы - организации информационного обеспечения процесса стратегического управления глазовским заводом ОАО «Реммаш», - являются:

1. Внедрение компьютерной информационно-управляющей системы.
2. Применение методики, использующей построение эталонной динамики.
3. Использование аутсорсинговых информационных услуг.

Рассмотрим каждый вариант решения проблемы.

* + 1. Сущность предлагаемых решений
  1. Внедрение компьютерной информационно-управляющей системы.

Благодаря компьютерной технике, отдельные управляющие смогут принимать решения, основываясь на информации, подготавливаемой внутри их компаний. Внутрифирменные базы данных позволят менеджеру получать сведения о его бизнесе, о рынках, конкуренции, ценах и прогнозах всего за несколько часов.

Компьютеры могут давать управляющим информацию, необходимую для контроля любого типа. Она поможет им сравнивать плановые и фактические результаты, рано обнаруживать расхождения в них и вносить коррективы для разрешения возникших проблем. Однако, как и все инструменты управления, компьютеризированные информационные системы работают так, как они спроектированы, и не могут оказаться лучше. Благодаря компьютерной технике, отдельные управляющие могут теперь принимать решения, основываясь на информации, подготавливаемой внутри их компаний. Внутрифирменные базы данных позволяют менеджеру получать сведения о его бизнесе, о рынках, конкуренции, ценах и прогнозах всего за несколько часов.

* 1. Применение методики, использующей построение эталонной динамики.

Реализация политики управления ресурсами предприятием предусматривает, прежде всего, осуществление постоянного мониторинга финансово-экономического состояния предприятия с целью раннего обнаружения узких мест и потенциальных возможностей роста предприятия. Методологической основой управления ресурсами предприятия мы примем теорию динамического норматива (ДН). ДН представляет собой определенный набор показателей, нормативно упорядоченных по движению относительно друг друга. Теория динамического норматива основана на принципах динамической соподчиненности и сопоставимости. Для каждого ключевого показателя разработана рекомендуемая динамика увеличения или снижения во времени. Кроме того, динамический норматив предполагает упорядочение показателей относительно друг-друга во времени. Данный метод позволяет несопоставимые в статике показатели сопоставить в динамике. Соблюдение разработанного прядка свидетельствует об эффективности управления предприятием, нарушение говорит о наличии проблем.

В процессе анализа часто возникает ситуация, когда некоторые показатели имеют динамику, отличающуюся от рекомендуемой. При этом имеют место следующие проблемы:

- даже среди однотипных показателей, рассматриваемых в рамках одного агрегата, тенденции результатов могут значительно различаться;

- имея подобную противоречивую динамику показателей, невозможно установить конечный результат действия совокупности рассматриваемых факторов, то есть выявить, насколько успешно развивается исследуемый объект;

- при соблюдении всеми показателями рекомендуемой динамики, тем не менее, нельзя сделать однозначный вывод об успешности деятельности предприятия;

- затруднительно определить, какие сферы управления предприятием являются наиболее проблемными.

Указанная ситуация является типичной. Поэтому для эффективного контроля за соблюдением корпоративных интересов в современной экономике необходим более информативный метод учета и анализа, чем методы, применяемые традиционно. Более того, для комплексной оценки состояния корпоративной структуры необходимо привести множество характеристик к единому интегральному (агрегированному) показателю, так как все субъекты рыночных отношений заинтересованы в однозначной оценке результатов деятельности предприятия. Для этого воспользуемся методом формирования эталонной динамики развития предприятия разработанным А.С.Тонких [1], на основе теории динамического норматива

* 1. Использование аутсорсинговых информационных услуг.

Этот современный подход пока редко применяется в российских условиях. При правильном выборе фирмы-исполнителя достигаются ощутимые преимущества. Привлечение сторонней организации для внедрения информационной системы дает определенные удобства. Одно из них заключается в необходимости сформулировать бизнес - правила, без которых невозможно заключить договор. В некоторых случаях, фирма, проводящая установку системы, предполагает, что требования должны уже быть сформулированы. Существуют поставщики, предлагающие комплексное решение. Они либо проводят реорганизацию бизнес - процессов самостоятельно, либо — привлекают третью организацию, которая выступает в качестве консультанта или постановщика задачи. Стоит отметить, что самостоятельное решение задачи аппаратного обеспечения информационной системы тоже часто приводит к неприятностям, связанным с функционированием системы. Многих проблем можно избежать, заказывая систему у поставщика, работающего по принципу «все из одних рук».

* + 1. Риски осуществления проекта

Все варианты решения проблемы имеют одни и те же риски осуществления проекта. Рассмотрим их подробнее:

1. Риск предприятия – возможность обанкротиться. Если ОАО «Реммаш» пойдет неправильным путем осуществления одного из проектов, то есть вероятность банкротства. Для принятия эффективных управленческих решений в условиях динамичного развития рыночной экономики предприятию требуется целесообразная система информационного обеспечения, объективно отражающая сложившуюся экономическую ситуацию. Хорошее информационное обеспечение это не только залог успеха и конкурентоспособности фирмы, но и порой выступает как средство выживания в условиях жесткой конкуренции.

Одной из разновидностью риска предприятия является финансовый риск, т.е. недостаток денежных средств для осуществления одного из решений проблемы.

1. Риск конкурентоспособности – выживание сильнейших конкурентов.

У ОАО «Реммаш» существует пять основных конкурентов (см. табл. 4), поэтому чтобы завоевать лидирующее положение среди них, предприятию необходимо «оживить» свои конкурентные преимущества с помощью одной из альтернатив решения проблемы. На предприятии систематически отслеживаются предприятия-конкуренты, изготавливающие аналогичную продукцию. По уменьшению потерь от этого типа рисков работает отдел сбыта.

1. Риск персонала – уровень сопротивления управленческому решению. Персонал ОАО «Реммаш» может активно сопротивляться одному из управленческих решений вследствие недостатка знаний в области менеджмента, экономики и финансов или невосприимчивости к нововведениям.

Далее рассмотрим специфические виды рисков для каждого управленческого решения проблемы:

* + 1. Внедрение компьютерной информационно-управляющей системы:
       - Риск неоправданного вложения средств в технологию, т.е. может оказаться, что система получилась слишком дорогой.
       - Сложные компьютеризированные информационно-управляющие системы обычно проектируются группой специалистов с помощью сторонних консультантов. Чтобы проектируемая ИУС была эффективной на практике, этим специалистам очень важно привлечь к процессу проектирования тех управляющих, которые в последствии будут ею пользоваться. Эти пользователи лучше других знают, какие решения являются главными и какая информация нужна для их принятия. Кроме того, если те руководители, которые будут пользоваться информацией, не примут определенного участия в процессе разработки, может оказаться, что система не будет давать им необходимой информации или будет перегружать их бесполезной информацией. Не следует забывать и то, что привлечение к проектированию людей, ответственных за внедрение, обычно уменьшает сопротивление изменениям.
       - Возможно, потенциальные пользователи не поймут преимуществ системы или будут испытывать перед ней страх и не захотят ею пользоваться.

1. Применение методики, использующей построение эталонной динамики: риск неправильного толкования результатов анализа.
2. Использование аутсорсинговых информационных услуг:

* риск утечки информации;
* риск некомпетентности аутсорсинговых фирм.

Чтобы избежать этих рисков, нужно тщательно проанализировать и проверить рынок аутсорсинговых информационных услуг.

3.1.4 Анализ сильных и слабых сторон предлагаемых решений

Сильные и слабые стороны предлагаемых решений представлены в таблице 16.

Таблица 16

Сильные и слабые стороны предлагаемых решений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Содержание решения | Сильные стороны решения | | Слабые стороны решения |
| 1 | 2 | | 3 |
| 1. Внедрение компьютерной информационно-управляющей системы | 1. Возможная экономия расходов за счёт снижения: фонда заработной платы; коммунальных услуг, расходов на почту, расходов на оформление договоров, расходов на перераспределение сырья.  2 Устранение возможных расходов в будущем (избежание будущего роста численности персонала; уменьшение требований к обработке данных; снижение стоимости обслуживания).  3. Возможные нематериальные выгоды: (улучшение качества информации; повышение производительности; улучшение и ускорение обслуживания; новые производственные мощности; более уверенные решения; улучшение контроля; уменьшение просроченных платежей; полное использование программного обеспечения.  4. Совершенствование информационного обеспечения. | | 1. Большие расходы на внедрение.  2. Сопротивление сотрудников предприятия.  3. Временное увеличение нагрузки на сотрудников во время внедрения системы.  4. Необходимость в формировании квалифицированной группы внедрения и сопровождения системы, выбор сильного руководителя группы |
| 2. Применение методики, использующей построение эталонной динамики | 1. Из предлагаемой методики следует непосредственная информация для принятия решений, при этом важной особенностью данной методики является ее однозначный характер и информационная самодостаточность.  2. Дает возможность рассчитать единый интегральный показатель деятельности предприятия.  3. Для расчетов используется постоянно отслеживаемая и доступная информационная база. | | 1. Она накладывает требования постоянного роста показателей, что на практике не всегда достижимо.  2. Построение динамического норматива по темпам изменения показателей во времени не учитывает скорость изменения темпов. |
| 2. Применение методики, использующей построение эталонной динамики | 5. Предлагаемая, в качестве инструмента к действию, информация подтверждена четкими математическими расчетами.  6. Методика проста в применении, не требует дополнительных затрат на образовательную работу специалистов.  7. Совершенствование информационного обеспечения. |  | |
| 3. Использование аутсорсинговых информационных услуг. | 1. Экономия средств за счет применения решений, ядро которых прошло успешное внедрение в других фирмах. Цена таких систем ниже, чем у систем, разрабатываемых «с нуля».  2. Профессионализм исполнения.  3. Сервисная поддержка.  4. Возможность развития системы в соответствии с усложнением бизнеса.  5. Совершенствование информационного обеспечения. | 1..Потеря возможности развития системы.  2. Опасность потери информации из-за незнания внутренней структуры данных;  3. Зависимость сопровождения от благополучия фирмы-исполнителя. | |

Выбору варианта решения проблемы предшествует работа по разработке критериев и ограничений.

3.1.5 Разработка критериев и ограничений выбора альтернативных

решений

Критерий выбора альтернативных решений: Степень достижения цели – разработка и подготовка к реализации стратегии долгосрочного выживания ОАО «Реммаш» к концу 2006 года.

Ограничения выбора альтернативных решений:

1. Время осуществления проекта.
2. Стоимость проекта.
3. Численность необходимого персонала.
4. Квалификация необходимого персонала.
   * 1. Анализ альтернативных решений по разработанным

критериям

Проведем анализ вариантов для принятия управленческого решения по достижению цели организации. Для проведения анализа сведем в таблицу 17 итоговые данные альтернативных решений по выбранным критериям. Все данные, представленные в таблице 17, определялись экспертным путем, на основе консультаций с экспертами.

Таблица 17

Характеристика альтернативных решений по выбранным критериям

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии и ограничения | Уровень критериев и ограничений | Характеристики по вариантам решений | | | |
| Внедрение компьютерной информационно-управляющей системы | Применение методики, использующей построение эталонной динамики | | Использование аутсорсинговых информационных услуг |
| 1. Разработка и подготовка к реализации стратегии долгосрочного выживания к концу 2006 года | Достаточный уровень разработки и реализации стратегии | Преимущества внутри самой фирмы проявляются в поддержке операционного контроля, организации управленческого контроля и в стратегическом планировании.  Таким образом, уровень - достаточный | Из предлагаемой методики следует непосредственная информация для принятия решений, при этом важной особенностью данной методики является ее однозначный характер и информационная самодостаточность  Таким образом, уровень - достаточный | | Профессионализм исполнения. Сервисная поддержка. Возможность развития информационной системы в соответствии с усложнением бизнеса  Таким образом, уровень - достаточный |
| 2. Время осуществления проекта | Менее 3-х месяцев | 1 год | 1 месяц | | 6 месяцев |
| 3. Стоимость проекта | Менее 30 тыс. руб. | Намного больше 30 тыс. руб. | Затраты минимальны | | Намного больше 30 тыс. руб. |
| 4. Численность необходимого персонала | 3 человека | Проектируется группой специалистов с помощью сторонних консультантов, а также тех управляющих, которые в последствии будут ею пользоваться. | Информацию предоставляет главный бухгалтер, а анализирует Зам. гл. директора по экономике и финансам | Исследования проводит группа сторонних консультантов | |
| 5. Квалификация необходимого персонала | Высшее экономическое образование | Высшее экономическое и высшее техническое образование | Высшее экономическое образование | Высшее экономическое и юридическое образование | |

Таким образом, проанализировав все предложенные варианты решения проблемы – организации информационного обеспечения процесса стратегического управления глазовского завода ОАО «Реммаш», - мы пришли к выводу, что наиболее приемлемым (эффективным), будет второй вариант решения проблемы, т.е. внедрение методики, использующей построение эталонной динамики.

* 1. Применение метода формирования эталонной динамики в

качестве информационного обеспечения процесса стратегического управления

Методика имеет ряд сильных сторон, которые также подтверждают рациональность ее использования:

- из предлагаемой методики следует непосредственная информация для принятия решений, при этом важной особенностью данной методики является ее однозначный характер и информационная самодостаточность;

- дает возможность рассчитать единый интегральный показатель деятельности предприятия;

- предлагает вариант ранжирования показателей по степени их проблемности;

- для расчетов используется постоянно отслеживаемая и доступная информационная база;

- предлагаемая, в качестве инструмента к действию, информация подтверждена четкими математическими расчетами;

- проста в применении, не требует дополнительных затрат на образовательную работу специалистов.

Недостатком данной методики является то, что она накладывает требования постоянного роста показателей, что на практике не всегда достижимо. Кроме того, построение динамического норматива по темпам изменения показателей во времени не учитывает скорость изменения темпов. Возможно, дальнейшая работа в этой области позволит минимизировать указанные недостатки.

* + 1. Комплексная оценка результативности управления

корпоративными ресурсами на основе ключевых показателей деятельности

Метод предусматривает, как было сказано ранее, группировку показателей по схожести экономического смысла, их дальнейшее упорядочение через темповые характеристики (темпы изменения показателей за временной промежуток), и дальнейшее приведение групп показателей к единому агрегированному результату.

Темп показателя при этом рассчитывается следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
| h (a) = a2 / a1, | (1) |

где a - показатель хозяйственной деятельности;

h (a) – темп изменения показателя a;

а1 – значение показателя а в анализируемом периоде;

а2 - значение показателя а в предыдущем периоде.

В своей работе «Финансовые аспекты управления корпоративными ресурсами» А.С. Тонких на основе темповых характеристик, сравнения их изменений, упорядочил приведенные в разд. 3.1. коэффициенты следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
| 1< h (KП) < h (КЛ) < h (КАЛ); | (2) |
| h (KЗ) < h (КИ) < h (ККЗ) < 1; | (3) |
| 1 < h (КОА) < h (КООК); | (4) |
| h (KЗ) < h (КИ) < h (ККЗ) < 1< h (КОА) < h (КООК); | (5) |
| h (КФР) < h (КД) < 1 < h (КПП); | (6) |
| h (КФР) < h (ККС) < 1 < h (КПП); | (7) |
| 1 < h (КНР) < h (ROA) < h (ROE), | (8) |

где КП - коэффициент покрытия;

КЛ - коэффициент ликвидности;

КАЛ - коэффициент абсолютной ликвидности;

КЗ - средний срок оборачиваемости запасов;

КИ - средний срок инкассации;

ККЗ - средний срок оборачиваемости кредиторской задолженности;

КОА - коэффициент окупаемости совокупных активов;

КООК - коэффициент окупаемости основного капитала;

ККС - коэффициент «квоты собственника»;

КФР - коэффициент финансового рычага;

КД - коэффициент задолженности;

КПП - коэффициент покрытия процентов;

КНР - норма рентабельности;

ROA - норма доходности активов;

ROE - норма доходности акционерного капитала.

Рассмотрим подробнее ветвь (8). Данный норматив справедлив для положительного показателя «доход после выплаты процентов и налогов». В случае, если данный показатель имеет отрицательное значение, как, например, на ООО «Глазовский Комбикормовый Завод», то ветвь будет выглядеть следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
| h (ROE) < h (ROA) < h (КНР) < 1. | (9) |

Обоснуем ветвь (9). В случае, если показатель: «доход после выплаты процентов и налогов» имеет отрицательное значение, то и все показатели прибыльности будут иметь отрицательное значение. Здесь встает вопрос о сравнении темпов изменения отрицательных показателей, тогда как сами темпы при расчете будут положительными. Исходя из неравенства (8), положительный показатель ROE должен увеличиваться большими темпами, чем положительный показатель ROA, который в свою очередь должен увеличиваться большими темпами, чем положительный показатель КНР. В случае, если показатели ROE, ROA и КНР имеют отрицательное значение и снижаются в динамике, то снижение показателя ROE должно быть ниже снижения показателя ROA и ниже снижения показателя КНР., то есть знак неравенства должен смениться на противоположный.

Далее, на основании работы А.С. Тонких [1], приведенные выше рассуждения, представим в виде паутинообразного графа с центром в единице, что указано на рисунке 3.

КООК

КФР

КЗ

КИ

КОА

ККЗ

1

КД

ККС

КПП

ROE

КП

ROA

КНР

КЛ

КАЛ

Рисунок 3. Граф упорядочения финансовых показателей

В изображенном графе направление каждой стрелки соответствует неравенству «>». Указанный граф описывает, в каком порядке и направлении относительно друг – друга должно осуществляться изменение наиболее существенных показателей деятельности предприятия. Несоблюдение этого порядка указывает на наличие проблем у предприятия. Чем больше несовпадение с эталонным развитием, тем серьезнее проблемы.

На основании данных бухгалтерской отчетности ОАО «Реммаш» за 2003, 2004 годы: бухгалтерский баланс предприятия и отчета о прибылях и убытках, - рассчитаем показатели эффективности деятельности по каждой группе, приведем рекомендуемую и реальную динамику темпов, что указано в таблице 18.

Таблица 18

Показатели эффективности деятельности ОАО "Реммаш" в 2003, 2004гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициенты | Обозначение | | | | | Периоды | | | Динамика рекомендуемая | | Динамика фактическая | | |
| 2003 | 2004 | |
| Показатели ликвидности | | | | | | | | | | | | | |
| Коэффициент покрытия | | КП | | 1,146 | | | 1,148 | | Рост | | Рост | | |
|
| Коэффициент ликвидности | | КЛ | | 0,561 | | | 0,472 | | Рост | | Снижение | | |
|
| Коэффициент абсолютной ликвидности | | КАЛ | | 0,001 | | | 0,000 | | Рост | | Снижение | | |
|
| Показатели деловой активности | | | | | | | | | | | | | |
| Средний срок оборачиваемости запасов | | | КЗ | 56,959 | | | 63,095 | | Снижение | | | Рост | | |
|
| Средний срок инкассации | | | КИ | 38,651 | | | 33,318 | | Снижение | | | Снижение | | |
|
| Средний срок оборачиваемости кредиторской задолженности | | | ККЗ | 97,332 | | | 93,360 | | Снижение | | | Снижение | | |
|
|
| Коэффициент окупаемости совокупных активов | | | КОА | 1,503 | | | 1,723 | | Рост | | | Рост | | |
| Коэффициент окупаемости основного капитала | | | КООК | 2,739 | | | 3,326 | | Рост | | | Рост | | |
| Показатели структуры капитала | | | | | | | | | | | | | |
| Коэффициент "квоты собственника" | | | ККС | 0,0757 | | | 0,1043 | | Снижение | | | Рост | | |
| Коэффициент финансового рычага | | | КФР | 0,7798 | | | 0,8861 | | Снижение | | | Рост | | |
| Коэффициент задолженности | КД | | | | 0,4381 | | | 0,4698 | | Снижение | | | Рост | | |
| Коэффициент покрытия процентов | КПП | | | | 0,4381 | | | 0,4698 | | Снижение | | | Рост | | |
| Показатели прибыльности | | | | | | | | | | | | | |
| Норма рентабельности | КНР | | | | -0,036 | | | 0,000 | | Рост | | | Рост | | |
| Норма доходности активов | ROA | | | | -0,054 | | | 0,000 | | Рост | | | Рост | | |
| Норма доходности акционерного капитала | ROE | | | | -0,054 | | | 0,000 | | Рост | | | Рост | | |

Из таблицы 18 видно, что многие показатели имеют динамику, отличающуюся от рекомендуемой. Даже в рамках одного агрегата тенденции результатов значительно разнятся Затруднительно определить, какие сферы управления предприятием являются наиболее проблемными. Кроме того, не возможно сделать однозначный вывод об успешности деятельности.

Для выявления степени сходства направления реального развития с эталонной динамикой перепишем таблицу показателей эффективности деятельности ООО «Реммаш», используя вместо финансовых коэффициентов значения их темпов, рассчитываемых по правилу 1. Тогда таблица 18 примет вид таблицы 19.

Таблица 19

Темпы показателей деятельности ОАО «Реммаш» за 2003, 2004 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициенты | Обозначение | Темпы | Темпы предпочтительные |
| Показатели ликвидности | | | |
| Коэффициент покрытия | КП | 1,002 | >1 |
| Коэффициент ликвидности | КЛ | 0,842 | >1 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | КАЛ | 0,842 | >1 |
| Показатели деловой активности | | | |
| Средний срок оборачиваемости запасов | КЗ | 1,108 | <1 |
| Средний срок инкассации | КИ | 0,862 | <1 |
| Средний срок оборачивае-мости кредиторской задолженности | ККЗ | 0,959 | <1 |
| Коэффициент окупаемости совокупных активов | КОА | 0,959 | >1 |
| Коэффициент окупаемости основного капитала | КООК | 0,959 | >1 |
| Показатели структуры капитала | | | |
| Коэффициент "квоты собственника" | ККС | 1,378 | <1 |
| Коэффициент финансового рычага | КФР | 1,136 | <1 |
| Коэффициент задолженности | КД | 1,072 | <1 |
| Коэффициент покрытия процентов | КПП | 2,016 | >1 |
| Показатели прибыльности | | | |
| Норма рентабельности | КНР | -0,007 | <1 |
| Норма доходности активов | ROA | -0,008 | <1 |
| Норма доходности акционерного капитала | ROE | -0,008 | <1 |

Имея эталонную динамику корпоративного развития (рис. 9) и значение фактических темпов показателей из таблицы 16, можно оценить, насколько успешно проходило развитие ОАО «Реммаш» в 2004 году. Для этого построим матрицы инцидентности для эталонной и фактической динамики показателей деятельности, характеризующих управление ресурсами по следующим формулам [1, с. 45]:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| М [ЭП] = {ij }; | | (10) |
| ij = | 1, если h(i) > h(j) и для I = j | , |
| - 1, если h(i) < h(j) |
| 0, если упорядочение между h(i) и h(j) не установлено |

где ij - элемент матрицы эталонного упорядочения;

i, j – номера показателей;

h(i), h(j) – нормативные темпы изменения показателей i и j.

Для построения матрицы фактической динамики воспользуемся также формулой 10, в которой в качестве показателей i и j будем брать показатели фактической динамики.

Тогда граф упорядочения эталонной динамики примет вид таблицы 20, а фактической динамики – таблицы 22.

Матрица эталонного упорядочения М [ЭП] строится следующим образом: стрелке « » соответствует значение «+1», иначе – значение «-1» исходя из графа упорядочения финансовых показателей (рис. 3). В случае, если показатели между собой не сравниваются, то есть стрелка в графе между ними отсутствует, то в клетке матрицы ставится значение «0». Причем, сравниваются между собой показатели крайнего левого столбца с каждым из показателей верхней строки. На главной диагонали проставляется «+1». Под калибром понимается 1.

Далее аналогично строится матрица фактических темпов, при этом сравниваются фактические показатели.

Таблица 20

Матрица эталонного графа упорядочения финансовых показателей

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Калибр | КП | КЛ | КАЛ | КЗ | КИ | ККЗ | КОА | КООК | ККС | КФР | КД | КПП | КНР | ROA | ROE |
|
| Калибр | 1 | -1 | -1 | -1 | 1 | 1 | 1 | -1 | -1 | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | 1 |
| КП | 1 | 1 | -1 | -1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| КЛ | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| КАЛ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| КЗ | -1 | -1 | -1 | -1 | 1 | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 |
| КИ | -1 | -1 | -1 | -1 | 1 | 1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 |
| ККЗ | -1 | -1 | -1 | -1 | 1 | 1 | 1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 |
| КОА | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| КООК | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| ККС | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | 1 | 1 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 |
| КФР | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | 1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 |
| КД | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | 0 | 1 | 1 | -1 | 0 | 0 | 0 |
| КПП | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| КНР | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | 1 | 1 | 1 |
| ROA | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | 1 | 1 |
| ROE | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | 1 |

Таблица 21

Матрица фактических темпов финансовых показателей деятельности предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Калибр | КП | КЛ | КАЛ | КЗ | КИ | ККЗ | КОА | КООК | ККС | КФР | КД | КПП | КНР | ROA | ROE |
|
| Калибр | 1 | -1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | 1 | 1 | 1 |
| КП | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| КЛ | -1 | -1 | 1 | 1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| КАЛ | -1 | -1 | -1 | 1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| КЗ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | 1 | 1 | 1 |
| КИ | -1 | -1 | 1 | 1 | -1 | 1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | 1 | 1 | 1 |
| ККЗ | -1 | -1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | 1 | 1 | 1 |
| КОА | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 | -1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| КООК | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ККС | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | -1 | 1 | 1 | 1 |
| КФР | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | 1 |
| КД | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | 0 | -1 | 1 | -1 | 1 | 1 | 1 |
| КПП | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| КНР | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| ROA | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | 0 | -1 | 1 | 1 |
| ROE | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | 0 | -1 | -1 | 1 |

Таблица 22

Разница матриц эталонных и фактических показателей деятельности предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Калибр | КП | КЛ | КАЛ | КЗ | КИ | ККЗ | КОА | КООК | ККС | КФР | КД | КПП | КНР | ROA | ROE |
|
| Калибр | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 |
| КП | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| КЛ | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| КАЛ | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| КЗ | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 |
| КИ | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 |
| ККЗ | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 |
| КОА | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| КООК | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ККС | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 |
| КФР | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 |
| КД | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 |
| КПП | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| КНР | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| ROA | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| ROE | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 |

Расстояние между М [ЭП] и М [ФП] характеризует степень отклонения фактического развития от требуемого эталонного, то есть наблюдаются определенные нарушения в управлении корпоративными ресурсами предприятия. Обозначим расстояние между М [ЭП] и М [ФП] через d. Величина d вычисляется по формуле 11 [1, с. 47].

|  |  |
| --- | --- |
| d = . | (11) |

Здесь - элемент на пересечении i-ой строки и j-ого столбца М [ЭП];  - элемент пересечения i – ой строки и j-ого столбца М [ФП]. В нашем случае d = 276. Однако абсолютная величина расстояния величина малоинформативная. Необходимо нормировать меру различия между матрицами по формуле 12 [1, с. 47].

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| R = , | | | | (12) |
| где | К | - | количество ненулевых клеток в М [ ЭП ] без учета клеток главной диагонали; | |
|  | R | - | величина нормирования: 0 < R < 1. | |

В нашем случае К = 162; R = 0, 852. То есть мера различия между М [ ЭП ] и М [ФП] равна 0, 852.

Мера различия – понятие малооперациональное. Для получения более функционального показателя используем понятие меры сходства S, которое вычисляется по формуле 13.

|  |  |
| --- | --- |
| S = (1 – R) x 100%. | (13) |

В нашем случае S = 14, 8 %, то есть фактическое направление развития совпадает с рекомендуемым на 14,8 % из возможных 100 %.

Таким образом, управление ОАО «Реммаш» можно охарактеризовать как «неудовлетворительное». Менеджмент предприятия должен предпринять усилия в исправлении сложившейся ситуации повысить эффективность управления предприятием. Для этого необходимо определить, какие сферы деятельности ООО «Реммаш» являются самыми проблемными и требуют первоочередных усилий. Необходимо провести дальнейшую диагностику возникшей проблемной ситуации.

* + 1. Выявление наиболее узких мест в деятельности ОАО

«Реммаш» на основе системы ключевых показателей и предложение плана их улучшения

После того, как рассчитана мера сходства фактического и нормативного порядка S, дающая единую интегральную оценку управлению корпоративными ресурсами, определенную как «неудовлетворительное управление», необходимо выявить узкие места в управлении ресурсами предприятия на основе измерения отклонения рангов нормативных показателей от фактических.

Для этого вернемся к графу упорядочения финансовых показателей деятельности предприятия (рисунок 3). Граф содержит 12 ветвей. Перепишем каждую ветвь по убыванию нормативных темпов, приписав ранги каждому элементу. Старший крайний член порядка имеет ранг, равный единице. Остальные элементы пронумерованы в порядке возрастания. Затем проставим темпы фактические, проранжируем их, поставим ранги фактического порядка для элементов упорядочения. Рассчитаем отклонение рангов фактических от рангов нормативных, рассчитаем модуль отклонения. На основании модуля отклонения определим степень проблемности показателей по каждой из ветвей, проранжировав столбец «модуль отклонения». Показатель с наибольшим отклонением имеет степень проблемности, равный единице, далее – по убыванию модуля отклонения показателя. И так для каждой из ветвей. Данные отражены в таблице 23.

Таблица 23

Ранжированные темпы показателей деятельности ОАО "Реммаш" за период 2003-2004 гг. по отдельным ветвям графа упорядочения

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициенты | Обозначение | Нормативные ранги | Темпы фактические | Фактические ранги | Отклонение рангов | Модуль отклонения | Степень проблемности |
|
| Норма доходности акционерного капитала | ROE | 1 | -0,010 | 7 | -6 | 6 | 1 |
| Норма доходности активов | ROA | 2 | -0,008 | 6 | -4 | 4 | 3 |
| Норма рентабельности | КНР | 3 | -0,007 | 5 | -2 | 2 | 4 |
| Калибр | Калибр | 4 | 1,000 | 2 | 2 |  |  |
| Средний срок оборачивае-мости кредиторской задолженности | ККЗ | 5 | 0,959 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| Средний срок инкассации | КИ | 6 | 0,862 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| Средний срок оборачиваемости запасов | КЗ | 7 | 1,108 | 1 | 6 | 6 | 1 |
| Норма доходности акционерного капитала | ROE | 1 | -0,010 | 6 | -5 | 5 | 1 |
| Норма доходности активов | ROA | 2 | -0,008 | 5 | -3 | 3 | 3 |
| Норма рентабельности | КНР | 3 | -0,007 | 4 | -1 | 1 | 5 |
| Калибр | Калибр | 4 | 1,000 | 3 | 1 |  |  |
| Коэффициент задолженности | КД | 5 | 1,072 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Коэффициент финансового рычага | КФР | 6 | 1,136 | 1 | 5 | 5 | 1 |
| Норма доходности акционерного капитала | ROE | 1 | -0,010 | 6 | -5 | 5 | 1 |
| Норма доходности активов | ROA | 2 | -0,008 | 5 | -3 | 3 | 4 |
| Норма рентабельности | КНР | 3 | -0,007 | 4 | -1 | 1 | 5 |
| Калибр | Калибр | 4 | 1,000 | 3 | 1 |  |  |
| Коэффициент "квоты собственника" | ККС | 5 | 1,378 | 1 | 4 | 4 | 2 |
| Коэффициент финансового рычага | КФР | 6 | 1,136 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | КАЛ | 1 | 0,361 | 6 | -5 | 5 | 1 |
| Коэффициент ликвидности | КЛ | 2 | 0,842 | 5 | -3 | 3 | 4 |
| Коэффициент покрытия | КП | 3 | 1,002 | 3 | 0 | 0 | 5 |
| Калибр | Калибр | 4 | 1,000 | 4 | 0 |  |  |
| Коэффициент "квоты собственника" | ККС | 5 | 1,378 | 1 | 4 | 4 | 2 |
| Коэффициент финансового рычага | КФР | 6 | 1,136 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | КАЛ | 1 | 0,361 | 6 | -5 | 5 | 1 |
| Коэффициент ликвидности | КЛ | 2 | 0,842 | 5 | -3 | 3 | 3 |
| Коэффициент покрытия | КП | 3 | 1,002 | 3 | 0 | 0 | 5 |
| Калибр | Калибр | 4 | 1,000 | 4 | 0 |  |  |
| Коэффициент задолженности | КД | 5 | 1,072 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Коэффициент финансового рычага | КФР | 6 | 1,136 | 1 | 5 | 5 | 1 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | КАЛ | 1 | 0,361 | 7 | -6 | 6 | 1 |
| Коэффициент ликвидности | КЛ | 2 | 0,842 | 6 | -4 | 4 | 3 |
| Коэффициент покрытия | КП | 3 | 1,002 | 2 | 1 | 1 | 4 |
| Калибр | Калибр | 4 | 1,000 | 3 | 1 |  |  |
| Средний срок оборачивае-мости кредиторской задолженности | ККЗ | 5 | 0,959 | 4 | 1 | 1 | 4 |
| Средний срок инкассации | КИ | 6 | 0,862 | 5 | 1 | 1 | 4 |
| Средний срок оборачиваемости запасов | КЗ | 7 | 1,108 | 1 | 6 | 6 | 1 |
| Коэффициент окупаемости основного капитала | КООК | 1 | 1,214 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| Коэффициент окупаемости совокупных активов | КОА | 2 | 1,147 | 2 | 0 | 0 | 4 |
| Калибр | Калибр | 3 | 1,000 | 4 | -1 |  |  |
| Средний срок оборачивае-мости кредиторской задолженности | ККЗ | 4 | 0,959 | 5 | -1 | 1 | 2 |
| Средний срок инкассации | КИ | 5 | 0,862 | 6 | -1 | 1 | 2 |
| Средний срок оборачиваемости запасов | КЗ | 6 | 1,108 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| Коэффициент окупаемости основного капитала | КООК | 1 | 1,214 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Коэффициент окупаемости совокупных активов | КОА | 2 | 1,147 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Калибр | Калибр | 3 | 1,000 | 5 | -2 |  |  |
| Коэффициент задолженности | КД | 4 | 1,072 | 4 | 0 | 0 | 2 |
| Коэффициент финансового рычага | КФР | 5 | 1,136 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| Коэффициент окупаемости основного капитала | КООК | 1 | 1,214 | 2 | -1 | 1 | 2 |
| Коэффициент окупаемости совокупных активов | КОА | 2 | 1,147 | 3 | -1 | 1 | 2 |
| Калибр | Калибр | 3 | 1,000 | 5 | -2 |  |  |
| Коэффициент "квоты собственника" | ККС | 4 | 1,378 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| Коэффициент финансового рычага | КФР | 5 | 1,136 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| Коэффициент покрытия процентов | КПП | 1 | 2,015668 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Калибр | Калибр | 2 | 1,000 | 4 | -2 |  |  |
| Коэффициент "квоты собственника" | ККС | 3 | 1,378 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| Коэффициент финансового рычага | КФР | 4 | 1,136 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| Коэффициент покрытия процентов | КПП | 1 | 2,015668 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Калибр | Калибр | 2 | 1,000 | 4 | -2 |  |  |
| Коэффициент задолженности | КД | 3 | 1,072 | 3 | 0 | 0 | 2 |
| Коэффициент финансового рычага | КФР | 4 | 1,136 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| Коэффициент покрытия процентов | КПП | 1 | 2,015668 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| Калибр | Калибр | 2 | 1,000 | 3 | -1 |  |  |
| Средний срок оборачивае-мости кредиторской задолженности | ККЗ | 3 | 0,959 | 4 | -1 | 1 | 2 |
| Средний срок инкассации | КИ | 4 | 0,862 | 5 | -1 | 1 | 2 |
| Средний срок оборачиваемости запасов | КЗ | 5 | 1,108 | 2 | 3 | 3 | 1 |

Для того, чтобы выявить проблемные показатели среди всей их совокупности, рассчитаем среднее значение модулей отклонения каждого показателя по всем ветвям графа упорядочения, данные представлены в таблице 24.

Таблица 24

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициенты | Обозна-чение | Сумма модулей отклонения | Среднее откло-нение | Степень проблем-ности |
|
| Коэффициент покрытия | КП | 1 | 0,333 | 12 |
| Коэффициент ликвидности | КЛ | 10 | 3,333 | 4 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | КАЛ | 16 | 5,333 | 1 |
| Средний срок оборачиваемости запасов | КЗ | 18 | 4,500 | 3 |
| Средний срок инкассации | КИ | 5 | 1,250 | 10 |
| Средний срок оборачиваемости кредиторской задолженности | ККЗ | 5 | 1,250 | 10 |
| Коэффициент окупаемости совокупных активов | КОА | 1 | 0,333 | 12 |
| Коэффициент окупаемости основного капитала | КООК | 1 | 0,333 | 12 |
| Коэффициент "квоты собственника" | ККС | 12 | 3,000 | 6 |
| Коэффициент финансового рычага | КФР | 24 | 3,000 | 6 |
| Коэффициент задолженности | КД | 6 | 1,500 | 8 |
| Коэффициент покрытия процентов | КПП | 0 | 0,000 | 15 |
| Норма рентабельности | КНР | 4 | 1,333 | 9 |
| Норма доходности активов | ROA | 10 | 3,333 | 4 |
| Норма доходности акционерного капитала | ROE | 16 | 5,333 | 1 |

Выявление наиболее проблемных показателей деятельности ООО «Реммаш».

В столбце «Сумма модулей отклонения» рассчитана сумма модулей отклонения каждого показателя по всем ветвям эталонного упорядочения. Столбец «Среднее отклонение» показывает среднеарифметическое отклонение показателей. «Степень проблемности» указывает на степень настоятельности в исправлении положения дел на предприятии. Так показатель КАЛ имеет наибольшее среднее отклонение 5,333, поэтому имеет наивысшую степень проблемности. Такую же степень проблемности имеет показатель ROE. Следующим проблемным показателем является КЗ, значение его отклонения равно 4,5. Далее идут ROA и КЛ с отклонением 3,333. Прежде всего необходимо предпринять усилия в исправлении именно этих показателей. Но, тем не менее, необходимо упорядочить все показатели по степени их проблемности. Для этого построим граф настоятельности в устранении узких мест на ОАО «Реммаш», рисунок 4.

КООК

КФР

КЗ

КИ

КОА

ККЗ

КД

ККС

КПП

ROE

КП

ROA

КНР

КЛ

КАЛ

КOA

Рисунок 4. Граф настоятельного устранения проблем в управлении корпоративными ресурсами ОАО «Реммаш»

В начале графа отражены ключевые показатели, характеризующие аспекты управления корпоративными ресурсами предприятия, которые требуют наиболее пристального внимания. По мере перемещения к концу графа, напряженность в показателях спадает, и они не требуют немедленных кардинальных изменений деятельности, им соответствующей.

4. ОРГАНИЗАЦИЯ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТА

4.1 Кадровое обеспечение

Для внедрения механизма управления предприятием по ключевым показателям деятельности на основе метода формирования эталонной динамики развития нет необходимости в создании дополнительной штатной единицы. В соответствии с организационной структурой, на ОАО «Реммаш» имеется заместитель Ген директора по экономике и финансам, в подчинении которого находится планово-экономический отдел (численность 6 человек).

4.1.1 Содержание этапов внедрения проекта

Перечень этапов по внедрению проекта и содержание каждого этапа, исполнители и конечные документы по этапу приведены в таблице 25.

Таблица 25

Этапы внедрения проекта

| Наименование этапа | Конечный документ | Ответственный |
| --- | --- | --- |
| 1. Принятие решения о внедрении организации информационного обеспечения процесса стратегического управления на основе метода формирования эталонной динамики развития | Приказ | Ген. директор |
| 2. Разработка проекта | | |
| 2.1. Назначение руководителя проекта | Приказ | Ген. директор |
| 2.2.Планирование разработки и внедрения механизма. Составление сметы проекта | План по внедрению.  Смета проекта | Зам. Ген. директора по финансам и экономике, Зам. начальника ПЭО |
| 2.3. Разработка программы обучения исполнителя основам методики | Программа обучения | Начальник отдела кадров, Зам. Ген. директора по финансам и экономике |
| 2.4. Разработка программного обеспечения (компьютерной программы) | Отчет об установке программы | Зам. начальника ПЭО, программист |
| 2.5. Разработка документации: определение периодичности мониторинга; сроков и форм предоставления отчетов | СТП по применению механизма | Зам. Ген. директора по финансам и экономике |
| 2.6. Разработка схемы взаимодействия отделов при использовании данного механизма (прохождение документации) | СТП по взаимодействию отделов | Зам. Ген. директора по финансам и экономике |
| 3. Внедрение проекта | | |
| 3.1. Назначение исполнителя | Приказ | Зам. Ген. директора по финансам и экономике |
| 3.2. Обучение исполнителя | Отчет о прохождении обучения | Зам. начальника ПЭО |
| 3.3. Установка программного обеспечения (компьютерной программы) | Отчет об установке программы | Зам. начальника ПЭО, программист |
| 3.4. Внесение изменений в должностную инструкцию исполнителя | Приказ о внесении изменения в должностную инструкцию | Начальник отдела кадров |
| 3.5. Согласование рабочих инструкций по персоналу, участвующему в решении задачи | Отчет о проведении согласования | Начальник отдела кадров |
| 3.6. Внедрение документации по использованию механизма | Приказ | Директор |
| 4. Проверка внедрения механизма | | |
| 4.1. Проведение пробного анализа на основе предложенного механизма | Отчеты по выполнению анализа | Зам. начальника ПЭО |
| 4.2. Составление отчета о выявленных несоответствиях в программном обеспечении, документации, в схеме взаимодействия отделов | Отчет о выявленных несоответствиях | Зам. начальника ПЭО |
| 4.3. Разработка плана корректировки несоответствий | План корректи-рующих действий | Зам. Ген. директора по финансам и экономике |
| 4.4. Реализация плана корректирующих действий | Отчет об устранении несоответствий | Зам. Ген. директора по финансам и экономике |
| 4.5. Анализ со стороны руководства | Протокол совещания КС | Ген. директор |

Руководителем проекта необходимо назначить заместителя Ген. директора по финансам и экономике, так как именно в подразделении ему подчиняющемся и производится внедрение проекта.

Для организации информационного обеспечения процесса стратегического управления на основе метода формирования эталонной динамики развития нет необходимости в создании дополнительной штатной единицы. В соответствии с организационной структурой, на ОАО «Реммаш» имеется заместитель Ген. директора по финансам и экономике, в подчинении которого находится планово-экономический отдел (численность 6 человек). Зам. начальника ПЭО ведет работу по отслеживанию темпов изменения показателей, по вычислению их абсолютной величины и сравнению данных показателей с общепринятыми регламентами. Необходимо также внести изменения в должностную инструкцию с указанием дополнительных обязанностей по проведению анализа в соответствии с разработанными сроками, и предоставлении отчета о проведенном исследовании в надлежащей форме.

Обучение предполагает ознакомление с методикой.

Документальная база для проведения анализа – это формы бухгалтерской отчетности, которые исполнителю обязаны предоставлять из бухгалтерии в течении, например, недели после составления отчетности. При чем, здесь необходимо провести корректировку должностных инструкций главного бухгалтера, который несет ответственность за предоставление форм бухгалтерской отчетности.

Разработка программного обеспечения предполагает непосредственное написание программы в операционной среде «Excel» ее установку и апробирование.

Разработка документации. Данный этап предполагает разработку периодичности мониторинга показателей, сроков и форм предоставления отчета. В таблице 26 предложен вариант периодичности отслеживания показателей.

Таблица 26

Периодичность отслеживания показателей

| Показатель | Частота отслеживания показателя |
| --- | --- |
| Показатели: - ликвидности: КАЛ, КЛ;  - деловой активности: КЗ КИ, ККЗ;  - структуры капитала: КФР, КПП;  - прибыльности: КНР | Ежемесячно |
| Показатели: - ликвидности: КП;  - прибыльности: ROA, ROE | Ежеквартально |
| Полная система ключевых показателей для проведения фундаментальной диагностики | По окончанию года (годовой отчет) |

Результаты необходимо предоставлять в виде отчета, который должен содержать интегральную оценку, граф настоятельности по устранению проблем. Далее план мероприятий согласовывается с заместителем Ген. директора по финансам и экономике, затем производится его корректировка и реализация.

По завершения этапа внедрения проекта необходимо провести пробный анализ, своего рода испытание, с целью выявления несоответствий и их корректировки.

По окончанию внедрения проекта координационный совет проводит «анализ со стороны руководства» о результатах внедрения проекта, устанавливает сроки начала его практического использования.

* + 1. Расчет продолжительности этапов по внедрению проекта

В данном разделе будет приведен расчет продолжительности этапов в рабочих и календарных днях.

Расчет продолжительности этапов в рабочих днях проводится на основании логического метода. Реализацию проекта планируется начать в июле 2005 года.

Для перевода длительности этапа из рабочих дней в календарные дни используется следующая зависимость:

|  |  |
| --- | --- |
| , | (14) |

где- длительность j-го этапа, в днях календарных;



К – коэффициент перевода, он определяется по формуле 15:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (15) |

К = 65/92 ≈ 0,71;

Ткаленд (2.2) = 5/0,71 = 7;



Ткаленд (4.5) = 10/0,71 = 14;



и т.д.

Результаты расчета представлены в таблице 27.

Таблица 27

Расчет продолжительности этапов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование этапа | Продолжительность этапа, раб. дни | Продолжительность этапа, календ. дни |
| 1. Принятие решения о внедрении механизма управления предприятием по ключевым показателям деятельности | 2 | 3 |
| 2. Разработка проекта | 20 | 28 |
| 2.1. Назначение руководителя проекта | 1 | 1 |
| 2.2. Планирование разработки и внедрения механизма. Составление сметы проекта | 5 | 7 |
| 2.3. Разработка программы обучения исполнителя основам методики | 3 | 4 |
| 2.4. Разработка программного обеспечения (компьютерной программы) | 4 | 6 |
| 2.5. Разработка документации: определение периодичности мониторинга; сроков и форм предоставления отчетов | 3 | 4 |
| 2.6. Разработка схемы взаимодействия отделов при использовании данного механизма (прохождение документации) | 4 | 6 |
| 3. Внедрение проекта | 25 | 35 |
| 3.1. Назначение исполнителя | 1 | 1 |
| 3.2. Обучение исполнителя | 5 | 7 |
| 3.3. Установка программного обеспечения (компьютерной программы) | 2 | 3 |
| 3.4. Внесение изменений в должностную инструкцию исполнителя | 7 | 10 |
| 3.5. Согласование рабочих инструкций по персоналу, участвующему в решении задачи | 5 | 7 |
| 3.6. Внедрение документации по использованию механизма | 5 | 7 |
| 4. Проверка внедрения механизма | 22 | 30 |
| 4.1. Проведение пробного анализа на основе предложенного механизма | 1 | 1 |
| 4.2. Составление отчета о выявленных несоответствиях в программном обеспечении, документации, в схеме взаимодействия отделов | 3 | 4 |
| 4.3. Разработка плана корректировки несоответствий | 3 | 4 |
| 4.4. Реализация плана корректирующих действий | 5 | 7 |
| 4.5. Анализ со стороны руководства | 10 | 14 |
| ИТОГО: | 69 | 96 |

4.2 Разработка плана внедрения проекта

На основе данных таблицы 25 «Этапы внедрения проекта» и таблицы 27 «Расчет продолжительности этапов» составляется календарный ленточный график инновационного проекта.

Целью разработки календарного плана-графика является выявление резервов сокращения цикла подготовки и освоения проекта. Общий цикл работ может быть сокращён либо за счёт сокращения трудоёмкости и длительности цикла выполнения отдельных стадий и этапов, либо за счёт совмещения их во времени (параллельно — последовательное выполнение работ). При этом необходимо исходить из следующих правил:

1. Если последующий этап более длительный и условия начала его выполнения не зависят от результатов окончания работ по предыдущему этапу, то его можно начинать практически одновременно с предыдущим.

2. В противном случае необходимо, чтобы начало последующего этапа совпадало по срокам со временем окончания предшествующего этапа.

С учётом этих правил разрабатывается ленточный календарный план-график, позволяющий определить сроки начала и окончания отдельных видов работ, циклов этапов, а также цикл всей системы подготовки и освоения инновации.

Календарный план-график по разработке и внедрению проекта представлен в приложении 2.

По итогам построения графика продолжительность проведения мероприятий составила 70 дней, уменьшение продолжительности составило 26 календарных дня.

## 4.3 Оценка управленческих возможностей осуществления проекта

Целью данного раздела является определение наиболее влиятельных, а потому и приоритетных, факторов из многочисленных, оказывающих влияние на внедрение механизма организации информационного обеспечения процесса стратегического управления на основе метода формирования эталонной динамики развития на ОАО «Реммаш». При оценке управленческих возможностей осуществления проекта был выбран метод экспертных оценок, который позволяет установить приоритетность факторов и их значимость, степень достоверности оценок и осуществить выводы и рекомендации по внедрению проекта в конкретных условиях данного предприятия.

В качестве экспертов были выбраны следующие работники предприятия:

* Ген. директор предприятия;
* Первый зам. Ген. директора;
* зам. Ген. директора по финансам и экономике;
* главный бухгалтер;
* начальник отдела кадров.

Экспертам было предложено оценить значимость нижеуказанных факторов по десятибалльной шкале (от 0 до 10 по возрастанию). Им были предложены факторы, определяющие возможности внедрения проекта: факторы общего характера. Данные по результатам оценки представлены в таблице 28.

Таблица 28

Оценка значимости факторов методом экспертных оценок

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Средний балл |
| Факторы общеорганизационного характера | |
| 1. Соответствие проекта потенциалу роста предприятия | 9,9 |
| 2. Наличие возможностей у предприятия в осуществлении проекта | 9,8 |
| 3. Вера в перспективное будущее предприятия | 7,3 |
| 4. Уверенность в силах коллектива | 9,9 |
| 5. Психологический климат в коллективе | 7,3 |
| 6. Способность работников коллектива к сотрудничеству и взаимопомощи | 9,5 |
| 7. Компетентность, знание специальных вопросов, осведомленность в смежных областях знаний управленческих работников | 9,5 |
| 8. Способность осваивать новые вопросы и использовать новые методы в работе – умение быстро перестраивать работу в соответствии с новыми требованиями | 8,0 |
| 9. Уверенность в эффективности нововведения | 8,9 |
| Средний балл по оценкам | 8,9 |

Как видно из таблицы 28, для экспертов наиболее значимыми общеорганизационными факторами оказались:

* уверенность в силах коллектива;
* соответствие проекта потенциалу роста предприятия;
* наличие возможностей у предприятия в осуществлении проекта.

Проведем оценку эффективности проекта также с помощью метода экспертных оценок. В качестве экспертов привлечены те же респонденты, что и при оценке управленческих возможностей внедрения проекта.

Каждому критерию эффективности дается оценка по пятибальной шкале: «пять» - выдающаяся, «четыре» - выше среднего, «три» - средняя, «два» - ниже среднего, «единица» - незначимая.

Определяется вес каждого из критериев, рассчитывается средневзвешенная оценка.

Результат проведения оценки эффективности проекта отображен в таблице 29.

Таблица 29

## Оценка эффективности методом экспертных оценок

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Критерии эффективности | Вес | Средняя оценка | Взвешен-ная оценка |
| 1 | Задает направление дальнейшего развития предприятия | 0,25 | 4 | 1,0 |
| 2 | Повышение оперативности управления предприятием | 0,21 | 3,8 | 0,80 |
| 3 | Доказанность точности расчетов математическими вычислениями | 0,18 | 4,16 | 0,75 |
| 4 | Снижение трудозатрат на проведение аналитической работы | 0,14 | 4,0 | 0,56 |
| 5 | Используется отслеживаемая информационная база, нет необходимости дополнительного сбора первичной документации | 0,11 | 4,5 | 0,50 |
| 6 | Простота в применении | 0,07 | 4,5 | 0,32 |
| 7 | Низкая стоимость механизма | 0,04 | 4,5 | 0,18 |
| ИТОГО | | 1,0 | - | 4,11 |

Исходя из результатов проведения оценки эффективности экспертным путем, общая эффективность проекта оценивается как «выше среднего». Наиболее значимые критерии:

- повышение оперативности управления предприятием;

- данный механизм позволяет задать направленность дальнейшего развития предприятия;

- точность результатов подтверждается математическими расчетами.

Таким образом, в целом коллектив готов к внедрению проекта. Особую роль следует отвести руководителю проекта, как наиболее важному фактору, который может повлиять на эффективность работ по внедрению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель предложенного дипломного проекта: организация информационного обеспечения процесса стратегического управления на основе метода формирования эталонной динамики развития. В качестве объекта исследования и внедрения предложенного механизма было выбрано предприятие ОАО «Реммаш».

В первой части дипломного проекта был проведен анализ деятельности предприятия, анализ макроокружения и микроокружения, что позволило выявить проблемы и с учетом целей предприятия выйти на решение этих проблем.

ОАО «Реммаш»– механический завод по производству оборудования и запасных частей для агропромышленного комплекса. Завод производит машины для животноводства, установки для изготовления изделий из пенополиуретана, литье из черных и цветных металлов, проводит ремонт и техническое обслуживание автомобилей.

В форме открытого акционерного общества «Реммаш» предприятие существует с 1992 года. Основная продукция, выпускаемая на заводе – навозоуборочные транспортеры различных модификаций. Потребителями данной продукции являются колхозы, совхозы, фермеры, ассоциации крестьянских хозяйств и другие сельскохозяйственные предприятия различных форм собственности, занимающиеся производством молока и мяса.

Основная цель предприятия – Удовлетворение всех существующих и ожидаемых потребностей сельскохозяйственных организаций в оборудовании и запасных частях для кормопроизводства, животноводства и перерабатывающей промышленности, дальнейшее техническое обслуживание произведенного оборудования, а также развитие своего предприятия и улучшение благосостояние работников.

Предприятие функционирует в форме акционерного общества открытого типа. На момент приватизации учредителем являлся Государственный комитет по имуществу Удмуртской республики. Акционерами общества являются физические лица (87,75%) и Министерство имущественных отношений Удмуртской республики (12,25%).

Наиболее значительную часть в общей структуре продукции составляют навозоуборочные транспортеры, а также редукторы и комплектующие к ним (примерно 70%).

Предприятие поставляет свою продукцию практически во все регионы России. Но преобладающая часть поставок осуществляется в районы средней полосы страны, где сельскохозяйственные работы ведутся примерно одновременно (с апреля по октябрь).

У ОАО «Реммаш» налажены связи с большим количеством предприятий, поставляющих комплектующие. По каждому виду изделий ОАО имеет нескольких поставщиков, благодаря чему обеспечивается регулярность и бесперебойность поставок даже при непредвиденных обстоятельствах.

Положение ОАО «Реммаш» среди конкурентов достаточно стабильно. В связи со сложившимися границами рынков каждого изготовителя продукции конкуренция незначительная, идет в двух направлениях – качество и стоимость. В результате сложившегося мнения о хорошем качестве продукции ОАО «Реммаш» постоянные потребители не меняют поставщика

ОАО «Реммаш» участвует в выставках и ярмарках сельскохозяйственной продукции, где занимает призовые места.

В целом, ОАО «Реммаш». имеет достаточный потенциал развития. Но, не смотря на наличие большого числа сильных сторон и возможностей, предприятие имеет ряд проблем.

Завод в настоящий момент несет убытки, чего нельзя допускать в дальнейшем. Для вывода завода на уровень получения прибыли (чистой прибыли) необходимо провести комплексный системный анализ деятельности предприятия. Рассмотреть необходимо не только финансовые факторы, но и не финансовые аспекты деятельности предприятия, которые также влияют на итоговые показатели прибыльности завода: аспект отношений с потребителями (коммерческая составляющая деятельности), производственный аспект, управление персоналом (аспект трудовых ресурсов). С помощью данного системного анализа можно выявить наиболее слабые места, проанализировать причинно–следственную связь показателей различных аспектов деятельности, и в дальнейшем осуществлять управление предприятия на основе ключевых показателей деятельности.

В связи с этим, цель предприятия на ближайшую перспективу: произвести комплексную оценку управления предприятием, выявить наиболее слабые звенья, проранжировать их по степени значимости.

Во второй главе проекта были рассмотрены основные факторы, влияющие на качество управленческих решений: деятельность в области управления финансами; деятельность в области управления персоналом предприятия; коммерческая составляющая деятельности (маркетинг); производство продукции.

Далее каждый из факторов был подробно детализирован, выявлен наиболее значимый фактор в системе факторов – это информационная система. Для принятия эффективных управленческих решений в условиях динамичного развития рыночной экономики предприятию требуется целесообразная система информационного обеспечения, объективно отражающая сложившуюся экономическую ситуацию. Перед управляющим органом обычно ставятся задачи получения информации, ее переработки, а также генерирования и передачи новой производной информации в виде управляющих воздействий. Такие воздействия осуществляются в оперативном и стратегическом аспектах и основываются на ранее полученных данных, от достоверности и полноты которых во многом зависит успешное решение многих задач управления. Было определено направление дальней работы – организация информационного обеспечения ОАО «Реммаш».

В третьей главе был осуществлен выбор управленческого решения по проблеме, сформирована система ключевых показателей наиболее полно характеризующих управление корпоративными ресурсами. Был проведен выбор и оценка наиболее оптимального методологического инструментария: анализ ключевых показателей деятельности методом формирования эталонной динамики развития предприятия на основе теории динамического норматива. Данный метод предусматривает группировку показателей по схожести экономического смысла, их дальнейшее упорядочение через темповые характеристики (темпы изменения показателей за временной промежуток), и дальнейшее приведение групп показателей к единому агрегированному результату. Показателей деятельности были проранжированы по степени их проблемности, построен граф настоятельности устранения проблем. По итогам проведенного анализа, наиболее проблемными показателями на ОАО «Реммаш» являются коэффициент абсолютной ликвидности, норма доходности акционерного капитала и средний срок оборачиваемости запасов. Анализ проблемности этих показателей и является информацией для дальнейшего принятия решений.

В заключительной части данной дипломной работы «Организация внедрения проекта» был разработан регламент процесса внедрения проекта, определены этапы внедрения проекта, определены основные работы и составлен календарный план-график, а также проведена оценка управленческих возможностей осуществления проекта и оценка эффективности проекта.

По итогам построения графика продолжительность проведения мероприятий уменьшилась на 26 календарных дней и составила 70 дня.

На основании оценки управленческих возможностей наиболее значимыми общеорганизационными факторами оказались: уверенность в силах коллектива; соответствие проекта потенциалу роста предприятия; уверенность в эффективности нововведения.

Общая эффективность проекта оценивается как «выше среднего». Наиболее значимые критерии: - повышение оперативности управления предприятием; данный механизм позволяет задать направленность дальнейшего развития предприятия; точность результатов подтверждается математическими расчетами.

Таким образом, в целом коллектив готов к внедрению проекта. Особую роль следует отвести руководителю проекта, как наиболее важному фактору, который может повлиять на эффективность работ по внедрению.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Финансовые аспекты управления корпоративными ресурсами. А.С. Тонких.- ИЭ УрО РАН – Екатеринбург – Ижевск, 2005.
2. Ольве, Нильс-Горан, Рой, Жан, Ветер, Мангус. Оценка эффективности деятельности компании.-Издательский дом «Вильямс», 2003.
3. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс.-Киев: Ника-Центр, 1999.
4. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности.- Минск, ООО «Новое знание», 2000.
5. Корпоративный менеджмент. Детерминированное моделирование и преобразование факторных систем при анализе рентабельности собственного капитала. Роженцева О.В. [Электронный ресурс]. Carana Corporation.- Режим доступа: http:// www.cfin.ru.
6. Корпоративный менеджмент. Финансовая диагностика предприятия и поддержка управленческих решений. Савчук В.П. [Электронный ресурс]. Carana Corporation.- Режим доступа: http:// www.cfin.ru.
7. Журнал «Секрет Фирмы» №9, 2005.
8. Устав ОАО «Реммаш», 2002.
9. Бухгалтерская отчетность ОАО «Реммаш» (форма № 1, № 2, № 3, № 4, № 5) за 2003, 2004.
10. Томпсон-мл Артур А., Стрикленд III, А. Дж. Стратегический менеджмент, концепции и ситуации для анализа, 12-е издание : Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.
11. Методические указания к выполнению дипломного проекта по специальности 0611 «Менеджмент»/Ижевск. Гос. Тех. ун-т, каф. «Менеджмент». Павленко В.Л., Шибанова Л.И.-Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2002.
12. Афанасьев С. В., Ярошенко В. Н. Эффективность информационного обеспечения управления. - М.: Экономика, 1987.

13. Борисова Р. А., Перчик В. Ф., Фридман Б. А. Информационное обеспечение управленческих решений за рубежом. - К.: УкрНИИНТИ, 1974.