

## АНАЛИЗ ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО И СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ

Пономарева О.С. – студент, Кузьмина Н.Н. – ст.преподаватель  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

С переходом к определению финансового результата деятельности предприятия как разницы между доходами и расходами, а больше с необходимостью гармонизации российских и международных стандартов бухгалтерского учета усиливается необходимость определения новых подходов к этим понятиям. С принятием новых законодательных актов по ведению бухгалтерского учета существенно меняется содержание этих понятий. Понимание сущности «затрат», «расходов», «себестоимости» становится еще более важным с введением в действие главы 25 НК РФ, в которой эти понятия определяются для целей налогообложения, и с новым подходом к порядку их расчета. Все это вызывает необходимость осмысления этих понятий и выявления их взаимосвязи.

Актуальность проблемы обусловлена тем, что величина основных видов ресурсов, расходуемых на производство продукции, в значительной степени влияет на эффективность производства, величину прибыли и уровень рентабельности. Поэтому предприятию, использующему многообразные виды ресурсов: материальные, трудовые, технические и др., необходимо эффективно ими управлять, чтобы знать, как они связаны друг с другом, какие принимать решения для повышения отдачи от применяемых ресурсов, так как уровень их использования непосредственно влияет на величину расхода.

Затраты — это стоимость ресурсов, использованных на определенные цели.

В этом определении следует выделить три момента:

— затраты определяются величиной использованных ресурсов (материальных, трудовых, финансовых);

— величина использованных ресурсов должна быть представлена в денежном выражении для обеспечения соизмерения различных ресурсов;

— понятие затрат должно обязательно соотноситься с конкретными целями и задачами (производство продукции, выполнение работ, оказание услуг, осуществление капитальных вложений, функционирование отдела, службы и др.). Без указания цели понятие затрат становится неопределенным.

Затраты классифицируют по следующим признакам.

<i>Признаки классификации</i>	<i>Подразделения затрат на виды</i>
1 Отношение к себестоимости продукции	Включаемые и не включаемые в себе стоимость продукции
2 Экономическое содержание	По элементам затрат и статьям калькуляции
3 Экономическая роль в процессе производства	Основные и накладные
4 Состав (однородность)	Одноэлементные и комплексные
5 Способ включения в себестоимость продукции	Прямые и косвенные
6 Периодичность возникновения	Текущие и единовременные
7 Участие в процессе производства	Производственные и внепроизводственные
8 Эффективность	Производительные и непроизводительные
9 Отражение в бизнес-плане	Планируемые и непланируемые
10 Возможность нормирования	Нормируемые и ненормируемые
11 Временные периоды	Затраты предшествующего периода, отчетного периода, будущих периодов

Расходами организации признается уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов и возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала организации, за исключением уменьшения вкладов по решению собственников имущества.

Не признается расходами организации выбытие активов:

- в связи с приобретением и созданием внеоборотных активов;

- в качестве вкладов в уставные (складочные) капиталы других организаций, в связи с приобретением акций АО и иных ценных бумаг не с целью перепродажи (продажи);
- по договорам комиссий, агентским и иным аналогичным договорам в пользу комитента, принципиала и др.;
- в порядке предварительной оплаты материально-производственных запасов и иных ценностей, работ, услуг;
- в виде авансов, задатков в счет оплаты МПЗ и иных ценностей, работ, услуг;
- в погашение кредита, займа, полученных организацией.

Все расходы организации (по обычным видам деятельности и прочие) признаются в бухгалтерском учете при наличии следующих условий:

- расход производится в соответствии с конкретным договором, требованием законодательных и нормативных актов, обычаями делового оборота;
- сумма расходов может быть определена;
- имеется уверенность в том, что в результате конкретной операции произойдет уменьшение экономических выгод организации (т.е. когда организация передала актив либо отсутствует неопределенность в отношении передачи активов). Если в отношении любых расходов организации не исполнено хотя бы одно из указанных условий, то в учете, эти расходы признаются дебиторской задолженностью.

Исходным в определении себестоимости продукции является расчет необходимого количества важнейших видов ресурсов (материальных, трудовых, основных фондов), обеспечивающих запланированный выпуск и реализацию продукции. Поэтому планирование себестоимости продукции начинается с расчета их величин. С началом производственного процесса начинается потребление материальных, трудовых, финансовых ресурсов. Уже к этому моменту необходимые ресурсы в нужном количестве и сочетании должны быть на предприятии. Если каких-либо ресурсов будет не хватать, то может прерваться производственный процесс, что ведет к невыполнению обязательств по хозяйственным договорам и уплате экономических санкций. В то же время избыточная и величина сопровождается ростом запасов, а следовательно, и увеличением затрат, приводит к замедлению оборота капитала, что сопровождается потерей для предприятия. Поэтому определение потребности в ресурсах, сбалансированной с производством и реализацией продукции, - важнейшая составляющая управления затратами предприятия, которая решается с использованием норм и нормативов.

Как в целом экономический анализ, так и анализ затрат на производство и реализацию продукции представляют собой объективно необходимый элемент управления производством, в том числе и затратами. Они являются этапом управленческой деятельности. С помощью экономического анализа познается сущность хозяйственных процессов, осуществляется оценка хозяйственных ситуаций, выявляются резервы производства и, таким образом, обосновываются решения для планирования и управления.

В соответствии с функциями управления выделяются три вида экономического анализа, которые присущи и анализу затрат на производство и реализацию продукции: перспективный, текущий (ретроспективный) и оперативный анализ.

*Перспективный анализ* позволяет выявить наиболее вероятные пути развития предприятия, факторы и резервы производства, способные обеспечить повышение экономических результатов в прямой перспективе, создает базу для сравнения вариантов разрабатываемого плана с точки зрения обеспечения его необходимыми ресурсами.

Отдельные элементы перспективного анализа находят применение в текущем и оперативном анализе и управлении, когда речь идет о подготовке упреждающей информации.

*Текущий анализ* проводится на основе итоговых результатов работы предприятия за отчетный период (месяц, квартал, год).

Задачами текущего анализа являются:

- анализ и оценка обоснованности плановых заданий по снижению себестоимости

продукции;

- выявление факторов и количественная оценка их влияния на показатели себестоимости продукции;

- объективная оценка работы отдельных подразделений к предприятия в целом.

*Оперативный анализ* проводится с целью оценки краткосрочных изменений в производственных процессах, достижения максимальной экономии живого овеществленного труда в быстро меняющихся хозяйственных ситуациях.

Задачи оперативного анализа:

- систематическое выявление уровня выполнения бюджетов

- (смет) по центрам ответственности (центрам затрат, прибыли, инвестиций);

- определение и расчет влияния факторов изменения затрат от запланированного уровня;

- своевременное предоставление полученной информации управляющей системе для принятия решений.

## РОЛЬ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ФОРМИРОВАНИИ ЕГО КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

Агафонова И.Г. – студент, Лукин Л.Н. – к.т.н., доцент  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Совершенно очевидно, что к одной и той же цели можно двигаться различными способами. Выбор способа достижения цели и является решением по поводу стратегии организации.

Стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей сфере, приводящее организацию к ее цели.

Сущность стратегии состоит в том, чтобы путем разработки комплексного плана с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды повышать до предела эффективность управления по достижению целей.

Существует несколько видов стратегий предлагаемых организациям. Выбор, какой – либо стратегии зависит как от возможного вида деятельности организации, так и от ее возможностей. Организация может использовать один вид стратегии при ее реализации, но как показывает практика, использование нескольких видов стратегий на предприятии помогает добиться наилучшего результата.

Для типичных российских предприятий в условиях современной экономики в качестве исходной деятельности выступает выбор операционной стратегии.

Операционная стратегия определяет принципы управления звеньями организационной структуры (заводами, отделами продаж, центрами распространения) и решение стратегически важных оперативных задач (закупка, управление запасами, ремонт, транспортировка, реклама).

Операционная стратегия содержит принципы руководства ключевыми структурными единицами (заводами, отделами продаж, центрами распределения) в их повседневной стратегически значимой деятельности (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, ремонт и профилактика, транспортировка) и конкретные стратегические инициативы. Директору завода нужна стратегия для достижения целей и решения любых проблем завода, увязанная с общей производственной стратегией компании. Региональному менеджеру по продажам нужна стратегия продаж, адаптированная к конкретному региону и ориентированная на общую стратегию компании по продажам. Менеджеру по рекламе нужна стратегия рекламной деятельности, обеспечивающая максимальный контакт с целевой аудиторией и рост продаж за счет выполнения рекламного бюджета.

Операционные стратегии могут быть реализованы и в бизнес-плане работы компании. Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны рассматриваться и одобряться вышестоящим руководством.

Таким образом, операционная стратегия служит основанием пирамиды выработки корпоративной стратегии. Стратегии операционного уровня способствуют реализации стратегий более высоких уровней. Например, представим себе компанию — поставщика сантехники, ее бизнес-стратегия состоит в быстрой доставке и точном исполнении заказов, а цель — в опережении конкурентов по уровню обслуживания. Для реализации этой стратегии заведующий складом компании, во-первых, разрабатывает стратегию управления запасами, позволяющую 99% заказов исполнять без дополнительной закупки компонентов, во-вторых, так организует работу склада, чтобы каждый заказ выполнялся в течение 24 часов; аналогичные стратегии создают руководители и других отделов компании. Стратегические действия на всех уровнях управления одинаково важны.

Чем крупнее предприятие, тем больше уровней формирования стратегий. Объединение стратегий разных уровней в единую и согласованную систему дает единую и всеобъемлющую стратегию компании. Такое единство достигается только тогда, когда процесс разработки стратегии направлен сверху вниз, а не наоборот. Если менеджеры пренебрегают контролем при разработке и реализации стратегии в низовых звеньях, то компания напоминает несыгранную футбольную команду, в которой каждый игрок играет сам за себя и для собственного удовольствия.

Осознание организационных стратегий предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации предприятия, которое может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность предприятию правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления. Механизмом этого осознания может служить SWOT-анализ операционной деятельности предприятия.

При разработке стратегии организация должна исходить из необходимости выделения в рамках организации трех уровней:

- уровень организации в целом – на этом уровне разрабатывается прообраз организации в целом на видимую перспективу, в соответствии с которым будет осуществляться общее руководство организацией, определяться основные направления ее деятельности, ее организационная структура, а также будут распределяться ресурсы.

- уровень структурных подразделений – на этом уровне реализуются стержневые стратегии, которые являются частью общей стратегии. Они направлены на создание определенного конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время. Такие стержневые стратегии разрабатываются для каждого структурного подразделения.

Функционально – операционный уровень – посредством этого уровня планирования обеспечивается сбалансированность производительного процесса и внутренней среды организации и соподчиненность стержневых стратегических подразделений.

SWOT-анализ должен проводиться именно на всех этих уровнях работы предприятия.

Процесс разработки стратегии должен раскрывать следующие ее структурные элементы (взаимосвязанные стратегические задачи управления):

Формирование стратегического видения и миссии будущей организации; то есть, определение долгосрочной перспективы развития, формирование будущего образа и целей организации.

Постановка целей; перевод стратегического видения в практическую плоскость.

Разработка стратегии.

Реализация стратегии.

Оценка результатов и корректировка стратегического видения, глобальных целей, стратегии и ее реализации с учетом приобретенного опыта, изменившихся условий,

появление новых идей и возможностей.

## АНАЛИЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Лель Е. – студент, Кузьмина Н.Н. – ст. преподаватель  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Экономический анализ — это научный способ познания сущности экономических явлений и процессов, основанный на расчленении их на составные части и изучении их во всем многообразии связей и зависимостей.

Задача экономического анализа - выявить влияние внешних факторов, определить сумму прибыли, полученную в результате действия основных внутренних факторов, отражающих трудовые вложения работников и эффективность использования производственных ресурсов.

Рентабельность – показатель хозяйственной деятельности предприятия, характеризующий прибыльность производственной деятельности за определенный период. Она формируется под влиянием факторов, связанных с повышением эффективности оборотных средств, снижением себестоимости и повышением рентабельности продукции и отдельных изделий.

Экономическая рентабельность – параметр, исчисленный исходя из величины прогнозной прибыли, отраженной в бизнес-плане инвестиционного или инновационного проекта.

Финансовая рентабельность определяется на базе реальной прибыли, включенной в финансовую отчетность предприятия.

Рентабельность предприятия (общая рентабельность), определяют как отношение балансовой прибыли к средней стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств.

Уровень общей рентабельности - это ключевой индикатор при анализе рентабельности предприятия. Но если требуется точнее определить развитие организации, исходя из уровня ее общей рентабельности, необходимо вычислить дополнительно еще два ключевых индикатора: рентабельность оборота и число оборотов капитала.

Рентабельность оборота отражает зависимость между валовой выручкой (оборотом) предприятия и его издержками.

Число оборотов капитала отражает отношение валовой выручки (оборота) предприятия к величине его капитала.

Показатели рентабельности - это важнейшие характеристики фактической среды формирования прибыли и дохода предприятий. Они отражают конечный финансовый результат и отражаются в бухгалтерском балансе и отчетности о прибылях и убытках, о реализации, о доходе и рентабельности.

Абсолютные показатели позволяют проанализировать динамику различных показателей прибыли за ряд лет.

Относительные показатели представляют собой различные соотношения прибыли и вложенного капитала, или прибыли и производственных затрат.

Различают три основных группы показателей рентабельности:

- а) рассчитываемые на основе прибыли;
- б) рассчитываемые для оценки отдачи производственных активов;
- в) рассчитываемые на основе потоков наличных денежных средств.

Управление рентабельностью опирается на модель Дюпона, в соответствии с которой экономическая рентабельность, или рентабельность активов, - это результат умножения коэффициента рентабельности реализованной продукции ( $P_{рп}$ ) на коэффициент оборачиваемости активов ( $P_{оа}$ ).

Лeverидж (рычаг) - это элемент финансового менеджмента, позволяющий максимизировать рентабельность и прибыль, варьируя соотношение собственных и заемных

частей капитала (финансовый левиредж) или соотношение постоянных и переменных издержек (операционный левиредж).

Эффектом производственного операционного рычага называется более быстрое изменение прибыли при изменении выручки от реализации.

Эффект финансового рычага (финансового левиреджа) характеризует результативность использования предприятием заемных средств.

Структура капитала — это соотношение собственных и заемных финансовых средств, используемых в процессе хозяйственной деятельности. Она оказывает значительное влияние на уровень экономической и финансовой рентабельности организации, определяет систему коэффициентов финансовой устойчивости и в конечном счете формирует соотношение доходности и риска в процессе развития организации.

Факторный анализ показателей рентабельности предусматривают разложение исходных формул расчета показателя по качественным и количественным характеристикам интенсификации производства и повышения эффективности хозяйственной деятельности.

## АНАЛИЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Арцебасова Е.Н. – студент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Для оценки уровня эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия применяется показатель рентабельности.

Рентабельность- это относительный показатель, определяющий уровень доходности бизнеса. Показатель рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной и т.д.). Они более полно, чем прибыль, характеризуют окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или потребленными ресурсами.

Для определения рентабельности производства используется балансовая прибыль. На практике следует различать показатели экономической и финансовой рентабельности. Экономическая рентабельность – параметр, исчисленный исходя из величины прогнозной (потенциальной) прибыли, отраженной в бизнес-плане инвестиционного или инновационного проекта. Финансовая рентабельность определяется на базе реальной прибыли, включенной в финансовую (бухгалтерскую) отчетность.

Система показателей рентабельности следующая:

- Рентабельность продукции – показывает, сколько прибыли от реализации приходится на 1 руб. полных затрат.

- Рентабельность изделия – показывает прибыль, приходящуюся на 1 руб. затрат на изделие.

- Рентабельность производства – отражает величину прибыли, приходящейся на каждый 1 руб. производственных ресурсов предприятия.

- Рентабельность продаж – показывает, сколько прибыли имеет предприятие с 1 руб. продаж.

- Рентабельность совокупных активов
- Рентабельность внеоборотных активов
- Рентабельность оборотных активов
- Рентабельность чистого оборотного капитала
- Рентабельность собственного капитала
- Рентабельность чистых активов
- Рентабельность инвестиций

В процессе анализа следует изучать динамику перечисленных показателей рентабельности, выполнение плана по их уровню и провести межхозяйственные сравнения с

предприятиями-конкурентами.

Важным аспектом анализа является определение влияния рентабельности отдельных изделий на общую доходность предприятия. Такой анализ позволяет установить влияние выпуска отдельных изделий на общую рентабельность продаж, а также оценить рациональные структуры реализации.

Анализ рентабельности включает обязательное исследование рентабельности за ряд лет. В заключении анализа общей рентабельности производства наряду с общей оценкой состояния и движения уровня общей рентабельности указывают основные причины ее изменения по сравнению с аналогичным показателем в предшествующем периоде, а также намечаются мероприятия по росту рентабельности.

**АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**  
**ООО «ГУ АЛТАЙКОКСОХИМСТРОЙ»**  
Рябчун Е.В. – студент, Басова Ф.М.- доцент  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Финансовое состояние предприятия - это понятие, отражающее состояние капитала в процессе его кругооборота и способность предприятия к саморазвитию на фиксированный момент времени.

На современном этапе развития нашей экономики вопрос финансового анализа предприятий является очень актуальным. От финансового состояния предприятия зависит во многом успех его деятельности. Поэтому анализу финансового состояния предприятия уделяется много внимания.

Выдвижение на первый план финансовых аспектов деятельности субъектов хозяйствования, возрастание роли финансов - характерная для всех стран тенденция.

Профессиональное управление финансами неизбежно требует глубокого анализа, позволяющего более точно оценить неопределенность ситуации с помощью современных количественных методов исследования. В связи с этим существенно возрастает приоритетность и роль финансового анализа, т.е. комплексного системного изучения финансового состояния предприятия и факторов его формирования с целью оценки степени финансовых рисков и прогнозирования уровня доходности капитала.

Основными целями анализа финансового состояния предприятия являются:

1. Своевременное выявление и устранение недостатков в финансовой деятельности, и поиск резервов по улучшению финансового состояния и платежеспособности предприятия.
2. Разработка конкретных мероприятий, направленных на более эффективное использование финансовых ресурсов и укрепление финансового состояния предприятия.
3. Прогнозирование финансового состояния предприятия исходя из реальных условий его деятельности и при различных вариантах использования ресурсов.

При анализе финансового состояния предприятия используются следующие методы:

- чтение отчетности, т.е. изучение абсолютных показателей, представленных в отчетности;
- горизонтальный анализ, т.е. определение относительных и абсолютных изменений различных статей отчетности по сравнению с предыдущим периодом;
- вертикальный анализ, определение удельного веса отдельных статей отчетности в общем итоговом показателе, принимаемом за 100%, и изменения структуры по сравнению с предыдущим годом;
- трендовый анализ, т.е. расчет относительных отклонений показателей отчетности за ряд периодов от уровня базисного периода, для которого все показатели отчетности принимаются за 100%;
- расчет финансовых коэффициентов, которые описывают финансовые пропорции между различными статьями отчетности.

В ходе анализа финансового состояния предприятия решаются следующие аналитические задачи:

1. анализ имущественного положения;
2. анализ ликвидности и платежеспособности;
3. анализ финансовой устойчивости;
4. анализ деловой активности;
5. анализ финансовых результатов.

Основными источниками анализа финансового положения предприятия служит бухгалтерский баланс (форма №1), определяющий состояние дел предприятия на момент его составления. В процессе анализа также используются: отчет о прибылях и убытках (форма №2), отчет о движении капитала (форма №3), отчет о движении денежных средств (форма №4) и приложение к бухгалтерскому балансу (форма №5).

Анализ различных библиографических источников показал, что вопросы финансового анализа проработаны довольно большим числом авторов. Однако основная их масса заостряет внимание на отдельных вопросах анализа финансового состояния. Также следует отметить, что, несмотря на новизну издания того или иного библиографического источника, авторы используют старые формы бухгалтерской отчетности.

Анализ хозяйственной деятельности предприятия (тезисы)

Анализ хозяйственной деятельности предприятия представляет собой комплекс работ, связанный:

- а) с исследованием экономических процессов в их взаимосвязи, складывающихся под воздействием объективных экономических законов и факторов субъективного порядка;
- б) с научным обоснованием планов, принимаемых управленческих решений и объективной оценкой результатов их выполнения;
- в) с выявлением положительных и отрицательных факторов, влияющих на результаты деятельности предприятия;
- г) с раскрытием тенденций и пропорций развития предприятия, с определением неиспользованных внутрихозяйственных резервов и ресурсов;
- д) с обобщением передового опыта и выработкой предложения по его использованию в практике данного предприятия.

Под предметом экономического анализа понимаются хозяйственные процессы предприятий, их социально-экономическая эффективность и конечные финансовые результаты деятельности, складывающиеся под воздействием объективных и субъективных факторов и отражающиеся через систему экономической информации.

Важнейшие из задач экономического анализа:

- 1) повышение научно-экономической обоснованности бизнес-планов, бизнес-процессов и нормативов (в процессе их разработки).
- 2) объективное и всестороннее исследование выполнения бизнес-планов, бизнес-процессов и соблюдения нормативов (по данным учета и отчетности).
- 3) определение результативности использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов (отдельно и в совокупности).
- 4) контроль за осуществлением требований коммерческого расчета.
- 5) выявление и измерение внутренних резервов (на всех стадиях производственного процесса).
- 6) проверка оптимальности управленческих решений.

Под методом экономического анализа понимается способ познания, исследования, подхода к изучению хозяйственной деятельности предприятий.

Приемы и способы экономического анализа объединяются в две группы: экономико-статистические (традиционные) и экономико-математические.

К традиционным способам и приемам экономического анализа относятся: предварительная ориентировка в итогах работы предприятия; сравнение показателей; исчисление средних и относительных величин; способ скорректированных показателей

(цепных подстановок); графическое отражение результатов; группировка; составление аналитических таблиц; балансовая увязка различных показателей. К экономико-математическим методам анализа относятся: корреляция, линейное программирование, моделирование и др.

Информационное обеспечение анализа хозяйственной деятельности включает в себя:

1. систему экономической информации;
2. систему показателей.

Систему экономической информации современного предприятия можно охарактеризовать следующим образом.

1. Экономическая информация крайне неоднородна;
2. Возрастание потока информации приводит к избыточности данных.

Анализ хозяйственно-финансовой деятельности основывается на системе показателей, включающей: а) стоимостные и натуральные — в зависимости от положенных в основу измерителей; б) количественные и качественные — в зависимости от того, какая сторона явлений, операций, процессов измеряется; в) объемные и удельные — в зависимости от применения отдельно взятых показателей или же их соотношений.

Экономический анализ хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики все более приобретает характер системного анализа.

Последовательность проведения комплексного анализа следующая:

1. Комплексный обзор обобщающих показателей производственно-хозяйственной деятельности.
2. Анализ организационно-технического уровня производства и качества продукции.
3. Анализ натуральных и стоимостных показателей объема производства.
4. Анализ использования основных фондов и работы оборудования.
5. Анализ использования материальных ресурсов.
6. Анализ использования труда и заработной платы.
7. Анализ себестоимости продукции.
8. Анализ прибыли и рентабельности.
9. Анализ финансового состояния и диагностика банкротства.
10. Обобщающая оценка работы и анализ эффективности производства.

## АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ИМУЩЕСТВА КРУПНЫХ И СРЕДНИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ОБРАБАТЫВАЮЩИХ ПРОИЗВОДСТВ АЛТАЙСКОГО КРАЯ ЗА 2004-2005 ГОДЫ

Плотникова Ю.Н. – аспирант, Кузьмина Н.Н. – ст.преподаватель,  
Маркина Т.В. – д.э.н., профессор  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

К имуществу организации относятся внеоборотные и оборотные активы.

Активы – ресурсы, контролируемые организацией, от которых организация ожидает экономическую выгоду. Размещение активов оценивают с помощью доли в валюте баланса внеоборотных и оборотных активов, доли в валюте баланса имущества производственного назначения.

Таблица 1 - Имущественное состояние крупных и средних организаций обрабатывающих производств, млн. рублей

	2004	2005	2005 в % к 2004
Всего средств	41371,0	43844,3	106,0
в том числе:			
внеоборотные активы	16938,8	17640,7	104,1
в % к итогу	40,9	40,2	x
из них:			
основные средства по остаточной стоимости	13861,6	13273,5	95,8

	2004	2005	2005 в % к 2004
в % к итогу	33,5	30,3	х
незавершенное строительство	2062,1	2162,6	104,9
в % к итогу	5,0	4,9	х
оборотные активы	24432,2	26203,6	107,3
в % к итогу	59,1	59,8	х
из них:			
запасы	9178,1	10056,9	109,6
в % к итогу	22,2	22,9	х
краткосрочная дебиторская задолженность	11927,4	12347,1	103,5
в % к итогу	28,8	28,2	х
долгосрочная дебиторская задолженность	193,0	215,5	111,7
в % к итогу	0,5	0,5	х
денежные средства	468,1	588,3	125,7
в % к итогу	1,1	1,3	х

Значительных сдвигов в структуре средств за 2004-2005 гг. не произошло. На 1 января 2006, в сравнении с 2004 годом, стоимость имущества организаций обрабатывающих производств увеличилась на 2473,3 млн. рублей, или на 6,0%. Прирост внеоборотных активов за 2005 год составил 4,1%, оборотные активы увеличились на 7,3%.

Самой значительной частью внеоборотных активов являются основные средства. На 1 января 2006 стоимость основных средств составила 13273,5 млн рублей и уменьшилась по сравнению с 1 января 2005 года на 4,2%. Доля основных средств в структуре внеоборотных активов уменьшилась с 81,8% в 2004 году до 75,2% в 2005 году.

В 2005 году выбыло основных фондов организаций обрабатывающих производств на 3028,8 млн. рублей, поступило на 2420,5 млн. рублей по полной учетной стоимости, в том числе введено новых основных фондов, модернизировано, реконструировано по полной учетной стоимости – на 2023,4 млн. рублей.

Коэффициент обновления основных фондов за 2005 год составил в целом по организациям обрабатывающих производств 8,1%. В разрезе видов экономической деятельности организаций обрабатывающих производств особенно низкий коэффициент обновления за 2005 год в организациях производства машин и оборудования (без производства оружия и боеприпасов) – 1,0%, металлургического производства и производства готовых металлических изделий (2,3%), текстильного и швейного производства (3,2%), прочих производствах (4,4%).

За 2005 год в крупных и средних организациях обрабатывающих производств края наблюдается процесс превышения коэффициента выбытия над коэффициентом обновления. Значительное превышение этого коэффициента наблюдалось в организациях производства машин и оборудования (без производства оружия и боеприпасов) – на 22,5 процентного пункта(п.п.), обработки древесины и производства изделий из дерева (20,3п.п), производства кокса и нефтепродуктов (17,9 п.п). В то же время отмечается активный процесс обновления основных средств в целлюлозно-бумажном производстве; издательской и полиграфической деятельности (на 18,2 п.п.), производстве транспортных средств и оборудования (9,5 п.п).

В структуре оборотных активов также произошли изменения. За 2005 год стоимость оборотных активов увеличилась на 1771,4 млн рублей, или на 7,3% и составила 26203,6 млн рублей.

Формирование активов осуществляется за счет собственных и заемных средств. Источники собственных средств – уставный, добавочный и резервный капитал, нераспределенная прибыль, доходы будущих периодов. Источники заемных средств – кредиторская задолженность, кредиты банков и займы.

На 1 января 2006 года имущество крупных и средних организаций обрабатывающих производств на 66,9% состояло из заемных средств и лишь на 33,1% формируется за счет собственных средств. За 2005 год заемные средства превысили собственные в 2,0 раза, что говорит о недостаточности собственных средств организаций для покрытия своих обязательств.

За 2005 год собственные средства организаций обрабатывающих производств увеличились на 1,6%, в то время как заемные средства увеличились на 8,3% и составили на 1 января 2006 года 29318,2 млн рублей.

Значительный удельный вес заемных источников говорит о рискованной деятельности организаций обрабатывающих производств, что может послужить причиной неплатежеспособности.

## АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ПЛАТЕЖЕЙ И РАСЧЕТОВ В КРУПНЫХ И СРЕДНИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ОБРАБАТЫВАЮЩИХ ПРОИЗВОДСТВ АЛТАЙСКОГО КРАЯ ЗА 2004-2005 ГОДЫ

Плотникова Ю.Н. – аспирант, Кузьмина Н.Н. – ст. преподаватель,

Маркина Т.В. – д.э.н., профессор

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Состояние дебиторской и кредиторской задолженностей, их размеры и их качество оказывают влияние на финансовое состояние организации.

Суммарная задолженность по обязательствам (кредиторская, задолженность по кредитам банков и займам) в 2005 году по сравнению с 2004 годом выросла на 2312,4 млн рублей, или на 8,8%. Негативной тенденцией 2005 года стало увеличение в составе суммарной задолженности организаций доли их просроченной задолженности. В 2005 году по сравнению с 2004 годом просроченная суммарная задолженность увеличилась на 12,7% и составила 23,2% общей суммарной задолженности против 22,4% в 2004 году.

Таблица 1 - Суммарная задолженность млн. рублей

	2004	2005	2005 в % к 2004
Суммарная задолженность, в т.ч.	2637	28690	108,8
кредиторская	1488	17002	114,2
в том числе: просроченная	5411	6231,	115,2
задолженность по кредитам банков и займам	1149	11688	101,7
в том числе: просроченная	494,	421,6	85,3

На 1 января 2006 года суммарная задолженность по обязательствам (кредиторская, задолженность по кредитам банков и займам) крупных и средних организаций обрабатывающих производств составила 40,0% суммарной задолженности по краю, в том числе просроченная – 38,6%.

Большая часть в структуре суммарной просроченной задолженности принадлежит просроченной кредиторской задолженности. Ее доля в 2004 году в суммарной просроченной задолженности составила 91,6%, в 2005 году – 93,7% (просроченная задолженность по кредитам банков и займам составила 8,4% в 2004 году, в 2005 году - 6,3%).

Таблица 2 - Размер и структура суммарной просроченной задолженности по обязательствам организаций млн рублей

	Суммарная	В том числе
--	-----------	-------------

		<i>кредиторская задолженность</i>	<i>в % к итогу</i>	<i>задолженность по кредитам и займам</i>	<i>в % к итогу</i>
2004	5905,8	5411,3	91,6	494,5	8,4
2005	6653,2	6231,6	93,7	421,6	6,3

За 2005 год значительный рост суммарной просроченной задолженности наблюдался в организациях обработки древесины и производства изделий из дерева – на 28,3 млн рублей (в 5,0 р.), производства резиновых и пластмассовых изделий – на 154,9 млн рублей (в 5,1 р.) по сравнению с 2004 годом. Значительное снижение суммарной просроченной задолженности в 2005 году по сравнению с 2004 годом имело место в организациях металлургического производства и производства готовых металлических изделий на 557,1 млн рублей, или в 2,6 раза.

Наибольшая доля суммарной просроченной задолженности организаций обрабатывающих производств приходилась на производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака, химическое производство, производство машин и оборудования (без производства оружия и боеприпасов) – 49,5% и 52,2% суммарно за 2004 и 2005 годы соответственно.

На 1 января 2006 года по сравнению с соответствующим периодом прошлого года удельный вес организаций, имеющих просроченную кредиторскую задолженность сократился на 6,0 п.п. и составил 45,8%. Сумма же просроченной кредиторской задолженности увеличилась на 820,3 млн рублей, или на 15,2%. В целом по краю сумма просроченной кредиторской задолженности в 2005 году сократилась на 175,3 млн рублей, или на 1,1% к уровню прошлого года.

Таблица 3 - Группировка организаций обрабатывающих производств, имеющих просроченную кредиторскую задолженность единиц

	2004	2005
Всего организаций	31	10
в том числе		
имеющих просроченную кредиторскую задолженность	70	42
в % к общему количеству	1,4	5,8
организации, имеющие просроченную задолженность:		
по платежам в бюджеты всех уровней	17	8
в % к общему количеству	5,3	1,6
по платежам в государственные внебюджетные фонды	18	00
в % к общему количеству	5,6	2,3
поставщикам и подрядчикам	30	14
в % к общему количеству	9,3	6,8

За анализируемый период структура просроченной кредиторской задолженности характеризовалась неоднородностью. За 2005 год основным элементом в структуре просроченной кредиторской задолженности являлась просроченная задолженность поставщикам и подрядчикам – 2079,7 млн рублей, или 33,4% (за 2004 год – задолженность по платежам в государственные внебюджетные фонды – 1630,5 млн рублей, или 30,1%).

Таким образом, за 2004-2005 годы в организациях обрабатывающих производств, как и в целом по краю сохраняется значительное превышение кредиторской задолженности над дебиторской. На 1 января 2006 года превышение кредиторской задолженности над

дебиторской составило в 1,7 раза. В целом по обрабатывающим производствам долги организаций превышают сумму, ожидаемую к получению. Кредиторская задолженность растет более быстрыми темпами, чем дебиторская. Причиной этого может быть более низкая скорость обращения дебиторской задолженности по сравнению с кредиторской. Такая ситуация ведет к дефициту платежных средств, что может привести к неплатежеспособности организации.

## ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Герасимова В. С. — студент, Фандина В. Г. — к.п.н., доцент

Алтайский государственный технический университет им. И. И. Ползунова (г.Барнаул)

Наличие на промышленном предприятии производственных запасов является объективной необходимостью. Однако функционирование промышленного предприятия при относительно высоком уровне у него запасов будет совершенно не эффективным. Излишние запасы ведут к тому, что предприятию приходится вкладывать в них значительные средства, что приводит, соответственно, к недостатку свободных финансовых ресурсов. Кроме того, высокий уровень излишних запасов приводит к увеличению издержек предприятия по содержанию самих запасов — необходимо иметь большие складские площади, большой персонал (кладовщиков, грузчиков, бухгалтеров) для обработки и учета материалов, находящихся на складе; это так же дополнительные коммунальные платежи и налоги на имущество.

В связи с этим менеджер предприятия, руководство и сотрудники его служб снабжения и сбыта, плановой и финансовой служб должны стремиться к эффективному управлению движением материальных и финансовых ресурсов — процессами снабжения, и сбыта, запасами и оборотными средствами, вложенными в эти запасы; своевременно предупреждать о наличии и появлении дефицитных позиций по товарно-материальным ценностям на предприятии, что грозит нарушить бесперебойность организации процесса производства; выявлять излишние запасы материальных ресурсов с целью определения возможности их реализации. Наличие оптимальных запасов на предприятии, которое можно обеспечить путем организации управления и контроля над потоками материальных и финансовых ресурсов, за состоянием и уровнем запасов, позволяет предприятию бесперебойно функционировать при малом объеме не ликвидных материальных ресурсов и небольших размерах отвлеченных оборотных средств, вложенных в эти запасы

В рамках отечественных организаций расчеты уровней запасов, в том числе и оптимизационные, нельзя считать полностью отработанными. Их проведение по-прежнему вызывает методические вопросы.

Современная отечественная практика управления запасами, зачастую, характеризуется.

- 1) стихийно или традиционно сложившейся методикой управления запасами,
- 2) высоким уровнем ошибок прогнозирования потребности в запасе, вызванным нестабильностью экономической среды,
- 3) недостаточной статистической базой расчета уровня запасов и связанным с этим отсутствием попыток алгоритмизации работы по управлению запасами,
- 4) слабым взаимодействием служб различных функциональных областей логистики, связанных с формированием запасов,
- 5) отсутствием четко сформулированной логистической стратегии управления запасами [2].

Оптимизации управления запасами, таким образом, проводится по следующим пунктам:

- 1) Определение оптимального размера заказа по каждому наименованию товарно-материальных ценностей по модели EOQ,
- 2) Проведение ABC-анализа и XYZ-анализа для расстановки приоритетов в контроле над движением товарно-материальных ценностей,

3) Создание оригинальной системы управления запасами для каждого наименования товарно-материальных ценностей.

В основе оптимизации уровня запасов лежит расчет оптимального уровня заказа (ОРЗ), восполняющего запас до оптимального уровня. Критерием оптимизации при этом является, как правило, минимум совокупных затрат, связанных с запасом. Формула расчета ОРЗ была разработана в 1915 году и с тех времен претерпела не принципиальные, но многообразные переработки, вызванные развитием условий и возможностей бизнеса. В настоящее время имеются разнообразные названия таких формул: EOQ2 (Economic order quantity model), экономичный размер заказа, модель (или формула) Вильсона (Уильсона), а также формула Харриса, Кампа и др. Формула Вильсона — наиболее известный и широко применяемый метод расчета размера заказа.

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 * A * S}{I}}$$

где  $Q^*$  - оптимальный размер заказа (ОРЗ), денежные или натуральные единицы измерения,  $I$  - затраты на хранение единицы запаса в плановом периоде времени, денежные единицы измерения/единица запаса,  $S$  - потребность в запасе в плановом периоде, денежные или натуральные единицы измерения,  $A$  - стоимость размещения одного заказа, денежные единицы,  $C$  — цена единицы запаса, ден. ед.

Несмотря на кажущуюся привлекательность формулы Вильсона для решения задачи оптимизации размера заказа, использование ее даже теоретически ограничено<sup>7</sup>. Вывод формулы основывается на целом ряде допущений, абсолютное большинство которых не может быть применено к практике бизнеса. К таким допущениям можно отнести следующие:

1. Модель применяется для одного вида товара.
2. Уровень спроса постоянен в течение планового периода времени.
3. Средний уровень запаса составляет половину размера заказа.
4. Интервал времени между поставками постоянен.
5. Время доставки постоянно.
6. Стоимость хранения запасов определяется исходя из среднего размера запаса.
7. Затраты на размещение заказа постоянны.
8. Цены на закупку постоянны.
9. Каждый заказ приходит отдельной поставкой.
10. Поставка приходится на склад одновременно, т.е. в рамках одного учетного периода.
11. Вследствие постоянного темпа потребления и отгрузки приемка осуществляется в момент времени, когда уровень запаса равен нулю.
12. Транспортный (транзитный), подготовительный, сезонный и страховой (гарантийный) запасы отсутствуют.
13. Отсутствуют ограничения по производственным мощностям склада.
14. Длительность производственного цикла известна и постоянна.
15. Отсутствуют потери от дефицита.

Формула расчета ОРЗ имеет множественные модификаций, соответствующих разнообразным ситуациям работы с запасом в условиях современного бизнеса.

1. Модель с постепенным пополнением.
2. Модель с учетом потерь от дефицита.
3. Модель с учетом дефицита при постепенном пополнении.
4. Модель работы с многономенклатурным заказом.
5. Модель с учетом оптовых скидок.
6. Модель с учетом НДС

Среди систем контроля над движением запасов наиболее широкое применение получили ABC-анализ и XYZ-анализ. Они применяются на предприятии для определения ключевых моментов и приоритетов в области управленческих задач, процессов, материалов поставщиков,

групп продуктов, рынков сбыта, категорий клиентов; для принятия решений в области закупки и складирования.

Однако данные системы контроля над движением запасов в основном получили широкое распространение за рубежом и могут сталкиваться с трудностями при применении их на отечественных предприятиях. А так же проблемой может стать трудоемкость осуществления ввиду широкой номенклатуры товарно-материальных ценностей

Наряду с данными системами контроля над движением запасов существует целый ряд стандартных систем управления запасами.

- 1) система с фиксированным размером заказа;
- 2) система с фиксированной периодичностью заказа;
- 3) система с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня;
- 4) система «минимум-максимум», др.

Однако они применимы лишь к весьма ограниченному спектру условий функционирования и взаимодействия поставщиков и потребителей.

В связи с этим повышение эффективности использования систем управления запасами в логистической системе организации приводит к необходимости разработки оригинальных систем управления запасами

От оптимальности запасов зависят все конечные результаты деятельности предприятия. Эффективное управление запасами позволяет ускорить оборачиваемость капитала и повысить его доходность, уменьшить текущие затраты на их хранение, высвободить из текущего хозяйственного оборота часть капитала, реинвестируя его в другие активы.

Соответственно, необходимость проведения оптимизации управления запасами очевидна, но ее проведение по предложенной методике должно сопровождаться учетом всех нюансов и допущений которые лежат в основе каждой модели, а так же спецификой деятельности предприятия. Либо необходимо рассчитать ошибки расчетов в положительную и отрицательную стороны.

## АНАЛИЗ ОБЪЁМА ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ

Агафонкина Е.С. – студент, Полякова Л.В. – к.т.н., доцент  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Переход к рыночной экономике требует от предприятий повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и управления производством, преодоления бесхозяйственности, активизации предпринимательства, инициативы и т. д.

Важная роль в реализации этой задачи отводится экономическому анализу деятельности субъектов хозяйствования. С его помощью вырабатывается стратегия и тактика развития предприятия, обосновываются планы и управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением, выявляются резервы повышения эффективности производства, оцениваются результаты деятельности предприятия, его подразделений и работников.

Проблема объема производства и реализации продукции существовала на всём протяжении истории человечества. Глобальные ошибки в этой области не раз приводили человечество к мировым экономическим кризисам. На микроуровне необоснованно завышенный объём производства не раз приводил к краху довольно успешных предприятий. Таким образом, актуальность темы очевидна.

В рамках этой статьи будет рассмотрен один из важнейших разделов анализа хозяйственной деятельности предприятия – анализ объёма производства и реализации продукции.

Экономический анализ вообще представляет собой систему специальных знаний, базирующихся на законах развития и функционирования систем и направленных на познание методологии оценки, диагностики и прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Экономический анализ является необходимым элементом управления экономикой. В процессе управления для обоснования принимаемых решений используется совокупность различных видов экономического анализа.

Основной задачей промышленных предприятий является наиболее полное обеспечение спроса населения высококачественной продукцией. Темпы роста объема производственной продукции, повышение ее качества непосредственно влияют на величину издержек, прибыль и рентабельность предприятия.

Объем производства и реализованной продукции (выполненных работ, оказанных услуг) – это основные показатели, характеризующие деятельность предприятия. Объем реализации крайне важен для установления нормированных статей затрат – расходов на рекламу, представительских расходов, а также для исчисления целого ряда налогов.

Объем производства и реализации продукции являются взаимозависимыми показателями. В условиях ограниченных производственных возможностей и неограниченном спросе на первое место выдвигается объем производства продукции. Но по мере насыщения рынка и усиления конкуренции не производство определяет объем продаж, а наоборот, возможный объем продаж является основой разработки производственной программы. Предприятие должно производить только те товары и в таком объеме, которые оно может реально реализовать.

Темпы роста объема производства и реализации продукции, повышение ее качества непосредственно влияют на величину издержек, прибыль и рентабельность предприятия. Поэтому анализ данных показателей имеет важное значение на любом предприятии, в том числе и на предприятиях пищевой промышленности.

По своему экономическому содержанию объем реализованной продукции характеризует конечный финансовый результат работы предприятия, выполнения своих обязательств перед потребителями, степень участия в удовлетворении потребностей рынка.

Для того, чтобы удовлетворять самые разнообразные потребности потребителей, среднее и крупное предприятия организует собственную сеть фирменных магазинов, или заключает договора с оптовыми покупателями, стараясь, чтобы они были длительными и на большие объемы поставок. Руководители малых предприятий считают своим серьезным достижением заключение длительного контракта с крупным предприятием или обладание определенным количеством постоянных клиентов.

И то и другое, для сохранения завоеванных позиций требует соблюдения жестких условий: выполнения поставок в оговоренные контрактом сроки, поддержания необходимого уровня качества продукции (работ, услуг). В то же время предприятие всегда должно быть готово к тому, чтобы изменить ассортимент выпускаемой продукции, расширить номенклатуру предлагаемых изделий или даже перейти на выпуск новых видов продукции, если таковы будут требования рынка.

Поэтому не случайно анализу показателей объема выпуска и реализации продукции уделяется особое внимание в системе экономического анализа. Основные задачи данного вида анализа в традиционном его варианте состоят в следующем:

- оценки степени выполнения плана реализации продукции и производственной программы;
- оценки динамики выпуска и реализации продукции;
- оценки выполнения договоров по объему, ритмичности поставки, качеству и комплексности продукции;
- установление причин снижения объектов производства и ритмичности выпуска;
- количественной оценки резервов роста выпуска и реализации продукции.

В настоящее время промышленность и сельское хозяйство края в большинстве случаев находится в убыточном состоянии. Очень часто продукция, производимая в крае уступает по

качеству и цене привозной продукции. Это можно связать с тем что большинство алтайских предприятий не смогли приспособиться к новым условиям переходной экономики. Многие долгое время производили продукцию наугад.

Это значит, что производители не знали каким спросом будут пользоваться их товары на рынке. Зачастую предложение товара либо было чрезмерно низкое, либо наоборот. На сегодняшний день анализ объема и реализации продукции становится для алтайских компаний основополагающим инструментом в достижении эффективности их работы. За минувший год промышленное производство в России выросло на 6%, как сообщает служба государственной статистики.

## ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Бурлакова Е.А. – студент, Кравченко Р.В. – ст. преподаватель  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Главной стратегической задачей работы в кадровой сфере является формирование высокопрофессионального и оптимально сбалансированного аппарата, способного эффективно, гибко и последовательно обеспечить осуществление возложенных на него задач.

Тщательно разработанная кадровая политика имеет огромное значение для управления персоналом, т.к. работники очень чувствительны к любым изменениям в обращении с ними. Формулирует кадровую политику кадровая служба. Для развития трудовой активности необходима правовая основа отношений руководителя исполнителя, при которой, работнику предоставляется право самостоятельно избирать линию трудового поведения в границах зафиксированных норм поведения.

В условиях рыночных отношений должна служить система социальных гарантий: справедливость оплаты, определенный уровень качества трудовой жизни, нормальные условия работы. Кадровая политика станет более авторитетной, если она будет письменно закреплена.

При совершенствовании системы управления персоналом необходимо учитывать роль социальных программ, оказывающих влияние на эффективную отдачу работников, на социально-психологический климат коллектива, что для успешной деятельности наиболее важно.

Особое внимание в работе с кадрами нужно уделять мотивированию сотрудников. Их слабая мотивация к труду приводит к тому, что падает эффективность деятельности учреждения, растет уровень коррумпированности сотрудников, текучесть кадров.

При совершенствовании системы управления персоналом в организации рекомендуется учитывать положения принятой руководством стратегии деятельности организации, что предполагает:

1. определение целей управления персоналом
2. формирование идеологии и принципов кадровой политики
3. определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов.

Диагностика персонала помогает руководителю определить, кому следует повысить заработную плату, кого повысить в должности, а кого уволить. Диагностика персонала побуждает работников работать более результативно. Наличие соответствующей программы и гласность результатов ее выполнения развивают ее инициативу и вызывают чувство ответственности, стимулирует стремление работать лучше.

Предприятие сможет выжить в жестокой конкурентной борьбе, если его персонал сможет правильно и своевременно оценивать окружающий мир и тенденции общественного развития, т.е. предприятие, которое первое поймет и освоит новые методы развития,

обеспечит свое лидерство, конкурентоспособность на внутреннем рынке и выход на внешний рынок.

Таким образом, грамотное управление кадровыми ресурсами в быстроменяющихся условиях, является важнейшей задачей при достижении любых целей организации.

Диагностика системы управления персоналом и выбор оптимальной кадровой политики нормализуют деятельность организации и создают все условия для плодотворной работы каждого сотрудника и организации в целом.

## ПРИНЦИПЫ И МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Гостеева А. – студент,

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Об управленческих командах и их создании специалисты в области высокоэффективного менеджмента, организационного развития и социальной психологии заговорили относительно недавно, чуть более 30 лет назад. Несомненно, они существовали, но оставались традиционными и создавались по функциональному принципу: все участники команды делали одно и то же. Таким командам не нужно было напрягаться.

Однако с тех пор много изменилось! Традиционные функциональные команды никуда не делись. Но их все чаще вытесняют команды других, самых разных типов.

Так что же такое команда в современном понимании?

Командой называют небольшое количество человек (чаще всего пять — семь, реже до 15—20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе).

Управленческая команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

Суть команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве. Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды, — ее миссии. Миссия команды должна включать элемент, связанный с выигрыванием, первенством, продвижением вперед. Существует отличие целей команды от ее назначения (миссии): цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия как более глобальное по своей сути придает всем конкретным целям смысл и энергию.

Почему же команды?

Они:

- Экономят средства:

В командах становится излишним менеджмент среднего звена;

- Повышают производительность:

Команды, в отличие от старой бюрократической системы, ближе как к процессам, так и к клиентам;

- Облегчают коммуникацию:

В хорошей команде все ее участники заинтересованы в собственном успехе и концентрируются на текущих задачах;

- Делают то, что не могут делать обычные рабочие группы:

Команды, в отличие от функциональной группы, способны решать многофункциональные задачи;

- Эффективнее используют ресурсы:

Команды позволяют организации направить свои самые важные ресурсы, силу своего интеллекта, непосредственно на решение проблем. Действуя по схеме «точно вовремя», в организации ничто не тратится впустую;

- Принимают более удачные решения:

В командах хорошее управление основано на хороших знаниях. Суть идеи команды — общие знания и немедленное превращение их в общие управленческие решения;

- Повышают качество продуктов и услуг:

Команды накапливают знания, а знания, которые применяются в нужный момент, — ключ к непрерывному совершенствованию качества продуктов и услуг;

- Совершенствуют бизнес-процессы:

У команды, в которой представлены все функции, необходимые для данного процесса, более ясное «видение процесса»;

- «Дифференцируют, интегрируя»:

Команда — это возможность объединить людей, обладающих разными знаниями. В целях уменьшения затрат и повышения эффективности, почти каждая из организаций стремится снизить численность управленческого аппарата опасаясь, что это может привести к фрагментации. Команда способна предохранить организацию от шока, связанного со снижением ее размеров.

Каковы же основные принципы и механизмы формирования управленческой команды?

- Атмосфера доверия:

Проблема доверия очень важна и ей уделяется первостепенная роль, несмотря на всю ее сложность. Основные методы, позволяющие выстроить доверительные отношения в компании, это: постоянство и последовательность в принятии и проведении в жизнь решений, открытость к общению и умение разрешать конфликтные ситуации;

- Выработка понимания общих целей:

Главное — определить, с какой целью все работают. Для эффективной работы команды все ее члены должны знать о связях между целями, методами работы и задачами. Цели должны быть четкими, сфокусированными и создавать представление о методах работы и задачах, которые приведут к успеху. Их формирование должно осуществляться самими участниками. Цели должны представлять продуманную и реальную основу для задач и методов, а не быть простым перечнем предписаний. В тоже время они должны быть вдохновляющими и осуществимыми, предусматривать возможности развития личности и команды в процессе выполнения задач организации;

- Общее видение ситуации:

Необходима определенная, исходная, единая основа, хотя это не означает «одинаковое видение». Причем общим может быть только видение ситуации, непосредственно связанной с целью командной работы. Различия должны быть обязательны — они способствуют свежему взгляду и расширяют кругозор;

- Отработка процедур взаимодействия:

Команда — это группа уже сработавшихся между собой людей, участники которой не противоречат друг другу, не сталкиваются своими амбициями. Каждый просто делает свое дело, при необходимости слабости одного компенсируются усилением работы других;

- Рациональная организация совместной работы:

Данный фактор особенно важен, если работают именно вместе, а не рядом. Физическое присутствие «плеча товарища» создает сильное поле, «заряжает» или ... «расхолаживает». Члены команды должны быть уверены в возможности оперативной коррекции взаимодействия. Важна слаженная работа на основе разработанных договоренностей, а не постоянное преодоление трудностей из-за необходимости координации своих действий и действий других;

- Продуманное позиционирование членов команды:

Важное свойство команды — позиционирование с участием сотрудников. Каждый должен занимать место, соответствующее своим способностям и возможностям и ощущать себя значимым и незаменимым;

- Взаимозаменяемость и дополняемость:

Взаимозаменяемость команды — это распределение ответственности, информации и полномочий, проявляющееся в том, что все члены команды владеют всей полнотой информации о целях и ходе совместной деятельности по их достижению и могут в любой момент взять на себя ответственность за руководство всей группой.

Несмотря на все преимущества командного стиля работы, команды могут вызвать волну новых проблем, могут добиться положительных результатов, а иногда, по тем или иным причинам, оказываются бесполезными.

Процесс формирования команды очень сложный и многогранный, содержит массу «подводных камней».

В последнее время командная работа всесторонне изучается во всем мире: имеется теория и практический опыт, позволяющие достичь значительных успехов в различных сферах деятельности.

В перспективе — организации, основанные на командном принципе работы; сетевые команды. Вероятнее всего, они станут основной формой организованного труда.

## ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Новокрещенова Т.В. – студент, Кравченко Р.В. – ст. преподаватель  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаула)

Ежедневно руководители принимают решения без знания, что случится в будущем. Руководители обычно пытаются сделать лучшие оценки того, что случится в будущем, перед лицом неопределенности. Создание хороших оценок – это основная задача прогнозирования. Хорошие прогнозы являются основной частью эффективного сервиса и производства; они также являются важным инструментом моделирования в стратегическом и тактическом принятии решений.

Прогнозирование – это искусство и наука предсказаний событий будущего. Оно может также использовать исторические данные и проектировать их на будущее с применением математической модели. Это может быть субъективное или интуитивное предсказание будущего, или использование одного из них, когда математическая модель настраивается с помощью хорошего суждения менеджера.

Эффективное планирование как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде, зависит от прогноза спроса на товар компании.

Прогнозы классифицируются по будущим временным горизонтам, которые они описывают:

1. Краткосрочный прогноз. Такой прогноз охватывает период до одного года, но обычно меньше, чем три месяца. Используется для планирования закупок, работ, уровней рабочей силы, распределения работ и объема производства.

2. Среднесрочный прогноз. Охватывает обычно период от трех месяцев до трех лет. Используется в планировании сбыта, планировании производства и распределения бюджета, бюджетировании наличности, анализе различных оперативных планов.

3. Долгосрочный прогноз. Обычно на три года и более. Долгосрочный прогноз используется в планировании новых товаров, расходов по основным фондам, в определении местоположения завода и его расширения, в исследованиях и разработках.

Среднесрочные и долгосрочные прогнозы имеют три свойства, которые отличают их от краткосрочных:

1) Среднесрочные и долгосрочные прогнозы рассматривают вопросы, требующие более углубленной проработки и поддерживают решения менеджера в отношении планирования

товаров, заводов и процессов. Внедрение некоторых решений о предприятиях, таких как, например, открытие нового завода по производству автоматике, может занимать от пяти до восьми лет от начала до завершения.

2) Краткосрочное прогнозирование обычно использует другие методологии, в отличие от долгосрочного. Математические инструменты, такие как скользящая средняя, экспоненциальное сглаживание и экстраполяция тренда, используются для краткосрочных проектов. Другие, более общие методы, используются в предсказании исходов, создавать или нет новую линию.

3) Для производства нового товара, как, например, магнитофона с оптическими дисками, краткосрочные прогнозы имеют тенденцию быть более точными, чем долгосрочные. Факторы, которые влияют на спрос, меняются каждый день, т. е. если увеличить временные горизонты, вероятно, точность прогноза будет уменьшена. Можно и не упоминать о том, что прогнозы сбыта нужно регулярно пополнять новой информацией, чтобы поддерживать их значение и целостность. После каждого периода сбыта прогноз должен быть рассмотрен и ревизован.

Другим фактором, который нужно рассматривать при создании прогнозов сбыта, особенно на длительный период, является жизненный цикл товаров. Товары, даже услуги, не продаются на постоянном уровне в течение их жизни. Большинство успешных товаров проходят через четыре стадии: представление, рост, зрелость, упадок. Товары в первых двух стадиях их жизненного цикла требуют более долгосрочных прогнозов, чем те, которые находятся в стадии зрелости и упадка.

Организации используют три основных типа прогнозов в планировании своих будущих операций. Первые два — экономический и технологический прогнозы. Это специализированные инструменты, которые могут быть вне рамок роли операционного менеджера; здесь они описаны кратко.

1. Экономические прогнозы адресуются бизнес-циклу путем предсказания уровня информации, обеспечения деньгами и других планируемых индикаторов.

2. Технологические прогнозы касаются уровня технологического прогресса, который можно привести к рождению новых товаров, требующих новых заводов и оборудования.

3. Прогнозы спроса — это проекции спроса на товары и услуги компании. Эти прогнозы, называемые также прогнозами сбыта, ведут производство компании, мощности и системы планирования и обслуживаются с входными данными о финансах и маркетинге, о планировании и персонале.

Существуют два основных подхода к прогнозированию, так же как существуют два пути, принадлежащих всему моделированию решений. Первый — это количественный анализ; другой — качественный подход. Количественные прогнозы используют варианты математических моделей, чтобы на основе прошлых данных и/или случайных переменных прогнозировать спрос. Субъективные, или качественные, прогнозы включают важные факторы, такие как интуицию принимающих решения, эмоции, личный опыт и систему ценностей, обогащающих прогноз. Одни фирмы используют один подход, другие используют другой, но на практике комбинация, или смешивание, двух стилей является обычно наиболее эффективной.

Существуют четыре разные техники качественного прогнозирования:

1) Жюри из мнений исполнителей. Этот метод базируется на мнениях малой группы менеджеров высокого уровня, часто в комбинации со статистическими моделями, результатом чего является групповая оценка спроса.

2) Усиление продаж. В этом подходе каждое лицо, продающее товар, оценивает, какие продажи будут в его регионе; прогнозы затем рассматриваются, чтобы гарантировать их реалистичность.

3) Метод Дельфи. Этот итеративный групповой процесс позволяет экспертам, которые могут занимать различные позиции, создавать прогнозы. Существуют три различных типа участия в процессе метода Дельфи: принимающие решения, штатный персонал и

ответственные. Принимающие решения — это обычно группа от пяти до десяти экспертов, которые будут делать текущий прогноз. Штатный персонал помогает принимающим решения перерабатывать, распределять, объединять и суммировать серии вопросов и рассматривать результаты. Ответственные — это группа людей, объединяющих полученные суждения. Эта группа обеспечивает данными принимающих решения перед тем, как делать прогноз.

4) Обзор рынка покупателей. Это метод получения данных от покупателей или потенциальных покупателей, рассматривающих будущие планы своих покупок. Это может помочь не только в разработке прогноза, но также в продвижении проектируемого товара и планировании новых товаров.

Количественные методы.

Модели временных серий:

1. Простейший метод
2. Метод меняющегося среднего
3. Экспоненциальное сглаживание
4. Трендовое регулирование

Они предсказывают на базе предположения, что будущее есть функция прошлого. Другими словами, мы видим, что случилось за истекший период времени и используем серию прошлых данных, чтобы сделать прогноз.

Причинная модель: Линейная регрессия, причинная модель, объединяет в модели переменные, или факторы, которые могут влиять на количество в будущем периоде. (Причинная модель для продаж газонокосилок может включать такие факторы, как новое начавшееся строительство домов, затраты на рекламу и цены конкурентов.)

Кроме методов, используемых для прогнозирования, имеются следующие восемь шагов прогнозирования.

1. Определение пользы прогноза, т. е. какие объекты мы рассматриваем.
2. Отбор объектов, которые будут прогнозироваться.
3. Определение временных горизонтов прогноза — является он краткосрочным, среднесрочным или долгосрочным.
4. Отбор модели (моделей) прогнозирования.
5. Сбор данных, необходимых для прогноза.
6. Обоснование модели прогнозирования.
7. Выполнение прогноза.
8. Отслеживание результатов.

Эти шаги следует осуществлять системным путем, иницируя, решая и отслеживая систему прогнозирования. Когда система используется для генерации прогнозов регулярно в течение времени, данные должны быть соответствующим образом собраны, и текущие расчеты прогнозов могут делаться автоматически, обычно на компьютере.

Временные интервалы прогнозирования базируются на последовательных равных промежутках точек данных: недели, месяц, квартал. Данные временных серий подразумевают, что будущее определяется только прошлыми объемами.

Методы прогнозирования:

- 1) меняющегося среднего;
- 2) взвешенные меняющиеся средние;
- 3) экспоненциальное сглаживание;
- 4) трендовое проектирование;
- 5) регрессивный и корреляционный анализ.

Расчеты прогнозов выполняются в компьютеризированном виде.

Товар определяет результаты деятельности любого промышленного и коммерческого предприятия на «нормальном» развитом рынке, в силу чего вся совокупность мер, связанных с товаром – его созданием, производством, реализацией на рынке, сервисом, рекламой – занимает центральное место в маркетинговой политике и деятельности.

«Товар» - сложное, многоаспектное понятие, совокупность многих свойств, главным среди которых являются потребительские свойства, т.е. способность товара выполнять свою функцию – удовлетворять потребности того, кто им владеет. Стратегия фирмы предполагает продать как можно больше своих товаров потребителю, продать эти товары новым потребителям, разработать и продать новые товары. Но целью фирмы не может быть просто получение прибыли.

Стратегическое планирование включает в себя:

1. Формулировку миссии фирмы. Ее формулировка может быть заявлена не только с позиций потребителей и общества, поскольку на реализации их интересов строится деятельность фирмы. Более того, миссия не может быть привязана к конкретным товарам и услугам, которые являются способами, средствами решения сверхзадачи, но не являются самоцелями. Обычно миссия соответствует формулировке предназначения фирмы в организационно-правовых документах: уставе фирмы, положение о ней.

2. Формулировку стратегических целей и задач фирмы на планируемый период: коммерческих, социальных, культурных, организационных и т.д. Такими целями могут быть интенсивное развитие фирмы (ее более глубокое внедрение в рынок, закрепление позиций на нем, расширение границ своей зоны деловой активности, совершенствование товара), рост объема продаж (дохода), рост прибылей, большую интеграцию деятельности фирмы (установление контроля над поставщиками, субподрядчиками, системой распределения и реализации своих товаров, кооперация с конкурентами или их подчинение), или диверсификацию ее деятельности (как расширения ассортимента похожих, близких товаров и услуг или расширения ассортимента новым товаром для традиционных клиентов, так и расширение круга как товаров, так и потребителей).

3. Маркетинговые программы, устанавливающие на основе стратегических решений, что, для кого производить и как реализовывать, включая для каждого из товаров следующие факторы и показатели:

- сводку общих конкретных показателей (объемы услуг и продукции, прибыль, сумму бюджета);
- характеристику текущей маркетинговой ситуации (объем и сегменты рынка, потребители, среда, конкуренция, факторы сбыта);
- риски (опасности и проблемы) – как коммерческие, так и для реализации фирмы;
- стратегию маркетинга (товарная, ценовая, бытовая, стимулирования и мотивация среды и персонала);
- программу действий (кто, когда и что должен делать);
- баланс бюджета затрат и меры по оптимизации прибылей (доля рынка, прогноз объема продажи и прибылей);
- порядок контроля сбыта, доли рынка, отношения клиентов, рентабельности в разбивке по товарам, сегментам рынка, территориям, режим маркетинга.

## СИСТЕМА КАНБАН

Кульдьякина И.В. - студент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаула)

Логистические технологии в области управления запасами, применяемые западными производителями направлены в основном на минимизацию материальных запасов.

«Канбан» – это информационная система, обеспечивающая оперативное управление на всех стадиях производственного процесса и основанная на жестком выполнении правил движения карточек четырех видов.

Концепция управления производством на основе принципа канбан применяется в течение довольно длительного времени.

Ее принципы были разработаны в Японии в 50-е годы на автомобильных заводах фирмы «Тойота». С начала 80-х годов эта концепция нашла свое применение в Германии.

«Канбан» реализует механизм «вытягивания» продукции из предыдущего производственного звена на основе системы горизонтальных связей. Средством передачи информации в технологической цепи служат специальные карточки на бумажных, пластиковых (прикрепляемых к контейнеру), цифровых или иных носителях информации. Различают карточки заказа (производственные) и отбора (транспортные). Карточки отбора несут информацию о том, сколько и каких предметов нужно забрать со склада и доставить к месту потребления, карточки заказа - сколько и чего нужно изготовить в месте производства и доставить на склад. В свою очередь, карточки заказа и отбора бывают двух видов: карточки заказа, предназначенные для использования при изготовлении изделий мелкими и крупными партиями; карточки отбора внутренние (межоперационные и т. д.) и внешние (карточки поставщика, перевозчика и т. п.).

Правила движения карточек КАНБАН:

1. Любое перемещение изделий без карточек запрещено.
2. Для перемещения используются только стандартные контейнеры фиксированной емкости.
3. Бракованная продукция не должна поступать на следующую операцию.
4. На каждый контейнер приходится только одна карточка заказа и одна карточка отбора.
5. Любой отбор, превышающий указанное в карточке количество, запрещен.
6. Производство в больших количествах, чем указано в карточке, запрещено.
7. Число карточек, находящихся в обороте, должно быть минимальным.
8. Различные типоразмеры изделий производятся в последовательности, заданной порядком поступления карточек заказа на участок.

Система КАНБАН характеризуется следующими чертами:

1) Производственный процесс подразделяется на ряд подсистем типа «поставка – получение». В рамках каждой из таких подсистем происходит перемещение материалов.

2) На основе каждой определенной подсистемы «поставка – получение» образуется самостоятельный участок (самоуправляющийся участок). Процесс регулирования потока материалов заменяется на децентрализованное управление по местам непосредственного движения материалов. Документооборот реорганизуется так, чтобы он происходил на том же уровне, что и движение материалов.

3) Управление транспортировкой товаров осуществляется из пункта назначения. Каждый участок, получающий материалы в ходе производства, должен при возникновении потребности в них обращаться на участок, осуществляющий доставку данного вида материалов.

4) Для транспортировки используются стандартизированные контейнеры, на каждом из которых имеется специальная карточка, или канбан. При выгрузке содержимого контейнера в пункте назначения его карточка остается в этом пункте и служит для дальнейшей передачи информации об использовании данного вида материала. И использованные карточки собираются в пункте расхода материалов; затем поставляющий данный вид материалов участок осуществляет текущий контроль за их использованием. Каждая отдельная карточка или их совокупность отражают плановое задание производства или снабжения для конкретного участка.

После выгрузки содержимого какого-либо контейнера он снабжается в пункте выгрузки специальной транспортной карточкой взамен изъятой производственной карточки.

Транспортная карточка закладывается в пункте выгрузки для тех же целей, что и производственная карточка – в пункте отправления. Карточки содержат полное описание материала, необходимого для повторного заказа или производства.

5) Регулирование общего количества материалов в обороте, включая полуфабрикаты, осуществляется косвенным образом путем установления верхней границы количества материалов, так как для каждого участка выдается заранее определенное количество карточек на каждый вид материалов.

При анализе системы канбан видно, что она может применяться только в определенных случаях, и не всегда ее использование является целесообразным. Одним из наиболее значимых последствий применения системы канбан является тот факт, что при этом невозможно осуществлять средне- и долгосрочное планирование точных объемов потребности в материалах. Переход на систему канбан целесообразен только в тех случаях, когда вопросы оптимизации по экономии издержек на переналадку производства не играют большой роли.

Сторонники системы канбан особо подчеркивают возможность сокращения запасов на складах сырья и материалов на промежуточном хранении и на складах готовой продукции путем поставки материалов непосредственно по мере необходимости использования их в производстве.

## АНАЛИЗ ОБЪЕМА ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ

Русанова А.В. – студент, Горлова Н.Н. – к.т.н., доцент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаула)

Объем производства и реализации продукции являются взаимозависимыми показателями.

В условиях ограниченных производственных возможностей и неограниченного спроса приоритет отдается объему производства продукции, который определяет объем продаж.

Темпы роста объема производства и реализации продукции, повышение ее качества непосредственно влияют на величину издержек, прибыль и рентабельность предприятия.

Основные задачи анализа:

- оценка степени выполнения плана и динамики производства и реализации продукции;
- определение влияния факторов на изменение величины этих показателей;
- выявление внутрихозяйственных резервов увеличения выпуска и реализации продукции;
- разработка мероприятий по освоению выявленных резервов.

Объем производства и реализации продукции может выражаться в натуральных, условно-натуральных, трудовых и стоимостных измерителях.

Последовательность проведения анализа производства и реализации продукции:

1) анализ динамики и выполнения плана производства и реализации продукции:

- объем реализации продукции определяется или по отгрузке продукции покупателям, или по оплате; может выражаться в сопоставимых, плановых и текущих ценах;
- важное значение для оценки выполнения производственной программы имеют натуральные показатели объемов производства и реализации продукции (штуки, метры, тонны).

2) анализ ассортимента и структуры продукции:

- современное обновление ассортимента продукции с учетом изменения конъюнктуры рынка является одним из важнейших индикаторов деловой активности предприятия и его конкурентоспособности;
- при формировании ассортимента и структуры выпуска продукции предприятие должно учитывать спрос на данные виды продукции и наиболее эффективное использование

трудовых, сырьевых, технических, технологических, финансовых и других ресурсов, имеющихся в его распоряжении;

- изменение структуры производства оказывает большое влияние на все экономические показатели: объем выпуска в стоимостной оценке, материалоемкость, затратно-емкость продукции, прибыль, рентабельность.

3) анализ положения товаров на рынках сбыта:

- от рынков сбыта зависят объем продаж, средний уровень цен, выручка от реализации продукции, сумма полученной прибыли;

- выделяют 4 категории товаров: «звезды», «дойные коровы», «трудные дети», «мертвый груз» или «неудачники»;

- необходимо также выявить реальных и потенциальных конкурентов, проанализировать показатели их деятельности, определить сильные и слабые стороны их бизнеса, финансовые возможности, цели и стратегию в области экспансии на рынке, технологии производства, качества продукции и ценовой политики.

4) анализ качества продукции:

- повышение качества продукции это одна из форм конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке;

- высокий уровень качества продукции способствует повышению спроса на продукцию и увеличению суммы прибыли за счет не только объема продаж, но и более высоких цен;

Первая задача анализа – изучить динамику обобщающих, индивидуальных и косвенных показателей, выполнение плана по их уровню, причины их изменения и дать оценку работы предприятия по достигнутому уровню качества продукции.

Вторая задача – определение влияния качества продукции на стоимостные показатели работы предприятия: стоимость выпущенной продукции, выручку от реализации продукции и прибыль.

5) анализ конкурентоспособности продукции:

- конкурентоспособность это характеристика продукции, которая отличает ее от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение;

- параметры товара, удовлетворяющие потребностям покупателей: технические, эстетические, эргономические, нормативные, экономические.

б) анализ ритмичности работы предприятия:

- ритмичность это равномерный выпуск и отгрузка продукции в соответствии с графиком в объеме и ассортименте, предусмотренных планом;

Для оценки ритмичности работы предприятия используются прямые и косвенные показатели.

Прямые показатели – коэффициент ритмичности, удельный вес производства продукции за  $i$  – й период в годовом объеме производства.

Косвенные показатели – наличие доплат за сверхурочные работы, оплата простоев по вине предприятия, потери от брака, уплата штрафов за недопоставку и несвоевременную отгрузку продукции.

Принципы ритмичности – трудности сбыта продукции, низкий уровень организации, технологии и материально-технического обеспечения производства, а также планирования и контроля.

7) анализ факторов изменения объемов выпуска и реализации продукции:

- особое внимание уделяется изучению влияния факторов, определяющих объем производства и реализации продукции. Их можно объединить в 3 группы: обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами и эффективность их использования, обеспеченность основными средствами и эффективность их использования, обеспеченность производства сырьем и материалами и эффективность их использования.

## ТАКТИКА КРАТКОСРОЧНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Нищета И.П. – студент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаула)

Цели составления краткосрочных расписаний:

- Минимизация времени ожидания покупателя;
- Минимизация времени производственного процесса;
- Поддержание низкого уровня запасов;
- Эффективное использование оборудования и персонала.

Хорошо составленные расписания должны отличаться простотой, ясностью, легкостью для понимания, легкостью в реализации, гибкостью и реалистичностью. Различаются расписания в единичном производстве, повторяющемся производстве и в секторе услуг.

Целью составления расписаний является оптимизация использования ресурсов для достижения главной цели производства. Процедура расписания состоит из назначения должных дат для специфических работ. Использование методов составления расписаний зависит от объемов заказов, природы организаций, преобладающей сложности работ и широты системы контроля.

Методы составления расписаний классифицируют на:

1. Встречные расписания (предполагают, что поставка материалов и выполнение операций начинается сразу, когда становятся известны потребности в них);
2. Обратные расписания (предполагает, что последняя операция процесса изготовления входит в расписание первой, затем остальные операции сводятся во времени в обратном порядке в соответствии с необходимостью).

Цех – производственная разнообразная система, продукты которой изготавливаются по заказу. Эффективное расписание зависит от подгонки расписания под состояние объекта. Проводится проверка загрузки центра, исходя из перспектив мощности, используя для этого метод «контроль вход-выход». Затем используются загрузочные графики Гантта и метод назначений в виде постановки и решения задачи линейного программирования.

Расписание обеспечивает базис для назначения работ по рабочим центрам. Последовательности различают порядок выполнения работ в каждом центре. Методы последовательности включают правила приоритетов и поставки работ в рабочие центры. Правила приоритетов обеспечивают построение последовательности выполнения работ. Правила приоритетов минимизируют среднее время протекания процесса, среднее время завершения изготовления, среднее время ожидания и максимизировать выход.

Наиболее часто использующиеся правила:

- FCFS – «первый пришел, первый ушел».
- EDD – ранняя, по дате использования
- SPT – кратчайшее время использования
- LPT – наиболее продолжительное время выполнения.

Критическое отношение есть индекс, определяемый как деление времени, оставшегося до срока выполнения работ по плану, на остающееся время на исполнение работы. Критическое отношение дает приоритет работам, которые должны быть выполнены, чтобы не нарушить расписание отгрузки.

Часто используется правило Джонсона, для минимизации общего времени процесса обработки путем поиска последовательности запуска группы работ, также минимизирует время простоя машин. Существует несколько видов:

- Расписание N работ на два станка;
- Расписание N работ на 3 станка;
- Расписание N работ на M машин.

Существует также формирование последовательности запуска партий деталей в обработку методом Петрова и Соколицына: нахождение оптимальной последовательности запуска партий деталей различных наименований для заданной одинаковой

последовательности выполнения операций. Более выигрышный подход в составлении операций – экспертные системы, представляющие собой компьютерные программы, которые вырабатывают решения и решают проблемы основываясь на знания и опыт. Используют экспертные системы: ISIS, OPIS, MARS и т.д. Существуют две наиболее используемые системы: OPT и «Q-контроль», при проведении операций которые выявляют «узкие места».

Повторяющиеся процессы – это те, которые производят стандартные продукты из модулей. Использование в качестве критерия уровня материального потока означает, что ритм, высокое качество, наибольшие размеры партий определяют возможность организовать производство «точно вовремя».

Составление расписания материального потока представляет собой определение минимального размера партии производства, который будет обеспечивать движение производственного процесса.

Планирование персонала в сервисе. Система расписаний в сервисе имеет несколько отличий от системы расписаний в производстве:

1. внимание оперативного менеджера сосредоточено на уровне персонала и расписания работ.
2. системы сервиса не хранят запасы или услуги
3. труд более интенсивен и спрос на такой труд изменчив и случаен по существу.

Во всех сервисных системах должен быть персонал, который занимается составлением различного рода расписаний, чтобы предоставить возможности сервиса по главным направлениям своей деятельности.

## ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Абрамова М.С. – студент, Кравченко Р.В. – ст. преподаватель  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Прогнозирование- это способ научного предвидения, в котором используется как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Результатом является прогноз, т.е. научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования.

Прогнозирование определяет реальность и благоприятность для хозяйственной структуры поставленных перед ней целей. Разумеется, что некоторые приемы и средства прогнозирования применяются и в процессе определения целей, особенно долгосрочных, но при выборе целей и определении степени их достижения главную роль играют субъективные факторы, в то время когда прогноз опирается на объективные процессы и явления.

Прогнозирование - это система количественных и качественных предплановых изысканий, направленных на выяснение возможного будущего состояния и результатов деятельности предприятия в перспективе.

Задачи прогнозирования связаны с тем, что прогноз, помимо анализа возможностей, является основой для разработки стратегии, планирования и управления предприятием. Прогноз должен определять:

- основные технические и организационно-экономические проблемы и сроки их решения;
- материалы, технологические процессы и оборудование, предназначенные для изготовления новой перспективной и традиционной продукции;
- ожидаемые объемы производства продукции у конкурентов и потребность в ней на рынках;
- ожидаемую себестоимость разработки и производства этой продукции;
- мощность предприятия, необходимую для разработки и изготовления новой продукции;

- потребность в трудовых ресурсах с учетом изменения их структуры, квалификации и ожидаемого роста производительности труда.

Виды прогнозов можно классифицировать по нескольким признакам:

1) По периоду упреждения (временному охвату):

- оперативные, со сроком до 3-6 месяцев от начала прогноза;
- краткосрочные прогнозы - до 1 года;
- среднесрочные прогнозы - до 5 лет;
- долгосрочные прогнозы - более 5 лет.

2) В сфере управления народным хозяйством в зависимости от характерных особенностей объекта прогнозирования прогнозы условно делят на:

- социальные;
- научно-технические;
- экономические.

3) По типам прогнозирования различают:

- творческое видение, основанное на использовании субъективного мнения прогнозиста, его интуиции;

- поисковое прогнозирование, базирующееся на изучении тенденций развития хозяйственной системы и продлении их в будущее.

Этот вид прогноза дает ответ на вопрос, что вероятнее всего произойдет при условии сохранения существующих тенденций. Он может быть основой для стратегического планирования.

Поисковое прогнозирование в свою очередь может быть двух видов:

- традиционным, или экстраполятивным;
- новаторским — альтернативным.

Экстраполятивный прогноз предполагает, что экономическое развитие происходит гладко и непрерывно, поэтому прогноз, может быть простой проекцией (экстраполяцией) прошлого в будущее.

Альтернативный подход исходит из того, что внешняя и внутренняя среда подвержены постоянным изменениям, и вследствие этого:

- процесс развития происходит не только гладко и непрерывно, но и скачкообразно и прерывисто;

- существует определенное число вариантов будущего развития хозяйственной системы.

4) По возможности воздействия на будущие прогнозы:

- пассивный прогноз - при отсутствии воздействий на среду;

- активный прогноз предполагает активные действия на прогнозирование будущего, реальное воздействие на внешнюю среду.

5) По степени вероятности:

- варианты, когда имеются несколько вариантов развития системы;

- инвариантные, когда прогноз предполагает только один вариант развития. Такие прогнозы часто основываются на экстраполятивном подходе, простом продолжении сложившейся тенденции.

6) По способу представления:

- точечный прогноз предполагает, что данный вариант имеет единственное значение прогнозируемого показателя;

- интервальный прогноз - это предсказание будущего, в котором предполагается некоторый интервал, диапазон значений прогнозируемого показателя.

Таким образом, технология построения экономических прогнозов представляет собой сложный многошаговый процесс, который невозможно реализовать без выработки научной теоретико-методологической основы прогностических расчетов.

Системный анализ - это совокупность конкретных методов и практических приемов решения различных проблем, возникающих во всех сферах целенаправленной деятельности общества на основе системного подхода и представления объекта прогнозирования в виде

системы. Системный подход позволяет найти вариант решения сложных производственно-хозяйственных проблем в условиях достаточно высокой неопределенности поведения системы и неполноты знаний о ней.

Процедура системного анализа в прогнозировании представляет собой профамму исследования экономической системы с целью поиска наилучшей альтернативы управления. Она включает ряд этапов:

- определение целей и задач исследования и критериев их достижения;
- определение объекта и предмета исследования;
- сбор и обработку информации;
- выявление структуры объекта, описание его свойств;
- определение целей жизнедеятельности объекта;
- построение гипотез о механизме функционирования объекта;
- исследование объекта с помощью моделей и неформальных методов, включающее уточнение целей и гипотезы о механизме функционирования объекта, корректировку моделей, определение перечня возможных альтернатив управления;
- прогнозирование последствий реализации выбранных альтернатив управления и выбор из них наиболее рациональной

Процесс прогнозирования может быть представлен как некоторое операторное преобразование( $\Pi$ ) исходной информации об исследуемом объекте в виде её отображения на будущее, ограниченное глубиной прогноза:

$\Pi : \{I, \text{tyn}\} \rightarrow I_{\text{yn}}$ , где  $\Pi$  – оператор прогнозирования;  $I$  – информация об исходном состоянии объекта;

$\text{tyn}$  – период упреждения прогноза;  $I_{\text{yn}}$  – результат прогноза.

Таким образом, прогнозирование связано с неопределенностью в оценке последствий каждого управленческого решения. Эта неопределенность связана также с тем, что за период с момента получения информации об объекте управления (хозяйственной системе) до момента исполнения управляющего воздействия на систему могут происходить:

- старение информации;
- изменение функций, структуры, параметров объекта прогнозирования;
- изменение функций, структуры, параметров внешней среды.

При разработке прогнозов следует иметь в виду, что каждое управленческое решение по своей природе является прогнозным. Эффективность принимаемых решений может быть обеспечена системным единством процессов прогнозирования и планирования, осуществляемых в определенной последовательности: «поисковый прогноз - нормативный прогноз - стратегическое планирование — бизнес-планирование - перспективное планирование - текущее планирование - оперативное планирование»

Принципиальная возможность экономического прогнозирования основывается на закономерном (детерминированном) характере изменения различных показателей и на инерционности технико-экономических процессов.

Инерционность в развитии хозяйственных структур проявляется двояким образом:

- как инерционность взаимосвязей, т.е. как сохранение в основных чертах механизма формирования явления (инерционность первого рода);
- как инерционность в развитии отдельных сторон процессов, т.е. как некоторая степень сохранения их характера (темпов, направления, колеблемости основных количественных показателей) на протяжении сравнительно длинных хронологических отрезков (инерционность второго рода).

Прогнозирование инерционных систем осуществляется через анализ области возможного, то есть того, что возможно в будущем. Теория прогнозирования рассматривает понятие возможности как форму детерминации. Различают два типа детерминации:

- внутренняя детерминация, свойственная целостным сложным системам, обладающим внутренним источником саморазвития (социальные системы);

- внешняя детерминация, предполагающая выделение устойчивых, относительно неизменных отношений, когда исследуемая система рассматривается как нечто постоянное, устойчивое. Это более простая форма детерминации.

Условно все существующие методы прогнозирования можно разбить на две большие группы:

- фактографические (формализованные), которые базируются на фактически имеющейся информации об объекте прогнозирования и его прошлом. Они условно подразделяются на
  - статистические, основанные на построении и анализе динамических рядов, либо на данных случайной выборки;
  - аналоговые методы, направленные на выявление сходства в закономерностях развития различных систем и процессов.
- экспертные (интуитивные) методы используют мнения специалистов-экспертов и применяются тогда, когда невозможно формализовать изучаемые процессы или имеет место неопределенность развития хозяйственной системы.

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ

Татарникова Е. А. – студент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Оптимизация использования товарно-материальных ресурсов - одна из важнейших задач совершенствования системы управления предприятием. Опыт многих фирм показывает, что даже небольшое снижение уровня сверхнормативных запасов и ускорение оборачиваемости товарно-материальных ценностей позволяют добиться существенного увеличения рентабельности. Для решения этих задач требуется оперативная, полная и достоверная информация о текущем состоянии складских запасов, оборачиваемости товаров, перспективных потребностях в различных видах товарно-материальных ценностей, позволяющая принимать экономически обоснованные решения о частоте и объемах поставок, а также по увязке планов сбыта с планами закупок. Рассмотрим на примере конфигурации «Управление торговлей» системы программ «1С:Предприятие 8.0» основные механизмы информационного обеспечения поддержки принятия решений, направленных на оптимизацию управления запасами торгового предприятия.

Анализ и оптимизация продаж и закупок

В конфигурации «Управление торговлей» имеется ряд инструментов, позволяющих эффективно решать задачи анализа объема и структуры продаж, а также оборачиваемости товаров.

Прежде всего следует выделить реализованные в конфигурации средства проведения ABC-анализа товаров, позволяющие разделить их на три основные группы в зависимости от приносимой прибыли (выручки, объема продаж).

В первую группу выделяются товары, приносящие основную часть прибыли (выручки). Сбыт и закупки этих товаров, как правило, требуют наиболее тщательного планирования, постоянного учета и контроля, поскольку они являются основными в бизнесе фирмы. Вторую группу составляют товары, сбыт которых относительно невелик. Каждый из них приносит пусть и небольшую, но все же значимую часть выручки. И, наконец, в третью группу выделяются малозначимые товары, приносящие незначительную прибыль.

Классификацию товаров по степени их влияния на выручку и прибыль торгового предприятия следует дополнить исследованием стабильности продаж различных товаров. Решение этой задачи обеспечивается реализованными в конфигурации инструментами проведения XYZ-анализа. Совместное проведение ABC- и XYZ-анализа позволяет выделить те товары, планирование закупок которых должно быть поставлено под особый контроль.

Другим важным направлением оптимизации закупок является анализ оборачиваемости товаров. Для решения этой задачи в конфигурации «Управление торговлей» можно

использовать отчет «Анализ оборачиваемости товаров». В частности, он содержит показатели средних остатков товаров и их расхода за выбранный период, средний срок хранения (в днях) и коэффициент оборачиваемости, рассчитываемый как отношение количественного расхода товара к средней величине остатков за выбранный пользователем период. Анализ оборачиваемости создает основу для принятия решений по объему и частоте закупок при среднесрочном планировании с учетом экономически обоснованного размера партий поставок. Положительный эффект проявляется и за счет высвобождения оборотных средств при сокращении или отказа от закупок неходовых товаров.

#### Планирование сбыта

Очевидно, что для оптимизации складских запасов в средне- и долгосрочной перспективе необходима увязка планов закупок с прогнозами спроса и планами сбыта. Для решения задач планирования продаж в конфигурации «Управление торговлей» используется специализированный документ «План продаж». Он позволяет формировать планы продаж компании в натуральном и стоимостном выражении на любой выбранный пользователем период.

Объемы продаж в натуральном выражении могут формироваться как на основе обобщения уже размещенных заказов покупателей, так и путем составления прогнозов сбыта по данным прошлых периодов с учетом сезонности спроса и других факторов, характеризующих специфику работы компании. Например, если предприятие осуществляет поставки под уже размещенные заказы покупателей, то краткосрочный план продаж можно составить только исходя из уже подтвержденных заказов покупателей.

Если же компания осуществляет мелкооптовые и розничные продажи или план составляется на длительный период, то можно сформировать его на основе данных о фактических продажах прошлых периодов с учетом повышающих или понижающих коэффициентов.

В качестве базы для определения продажной стоимости и себестоимости товаров может выступать любой тип используемых компанией цен (закупочные, оптовые, розничные и т.д.) на любую дату. В качестве базового типа цен может быть выбрана максимальная, минимальная или средняя цена предшествующего периода, с учетом или без учета уже имеющихся складских запасов, повышающих или понижающих коэффициентов.

Общий план продаж может формироваться несколькими документами, показатели которых рассчитываются по-разному. Это может быть необходимо для учета сезонных колебаний на объем сбыта, цен продажи и закупки разных групп товаров, а также для планирования по различным направлениям реализации. Например, отдельными документами можно формировать планы продаж собственных товаров, товаров взятых и переданных на комиссию, реализуемых по разным каналам сбыта и регионам. Планы, сформированные несколькими документами, сводятся в единый план выбранного периода с помощью отчета «Планы продаж». Помимо показателей натурального объема, стоимости и себестоимости продаж в отчете выводятся показатели прибыли по каждому виду товаров и их группам.

Таким образом, конфигурация «Управление торговлей» системы программ «1С:Предприятие 8.0» предоставляет пользователю широкий спектр инструментов, позволяющих принимать эффективные решения, направленные на оптимизацию складских запасов и ускорение оборачиваемости товаров.

## ЗАПАСЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ

Шаганова Н. А. – студент, Горлова Н.Н. – к.т.н., доцент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Основной идеологией MRP-системы является планирование пополнения запасов номенклатурных позиций таким образом, чтобы как можно сильнее, в идеале полностью, исключить все запасы на предприятии. Наряду с этим мы отмечали, что реальная жизнь

богаче теории, и зачастую имеют место обстоятельства, отклоняющие логику работы MRP-системы от идеала. В любом случае необходимо рассмотреть, что представляют собой запасы, каковы их основные функции, как могут быть построены системы управления ими, на какие обстоятельства необходимо обращать внимание при выборе и построении этих систем, какие операции с запасами производятся на предприятии и как они отражаются в MRP-системе и, наконец, как можно построить систему контроля за адекватностью данных о запасах в базе данных реальному положению дел. Все эти и некоторые другие вопросы мы затронем в этой главе.

#### Функции и виды запасов

Основной мотив управления запасами - формирование <буфера> для нейтрализации колебаний в поставках и спросе. Колебания могут возникать по следующим причинам:

- фактический спрос на продукцию отличается от прогноза, сделанного отделом маркетинга, что влияет на план производства;
- возникают проблемы с оборудованием;
- возникают проблемы по причине игнорирования персоналом своих обязанностей;
- возникают проблемы с выполнением поставщиками своих обязательств (сроки поставки, объем поставки, номенклатура поставки);
- возникают проблемы при реализации специфических для определенной страны рисков (таможня и др.);
- производственные мощности могут быть недостаточны для удовлетворения <пикового спроса>;
- прочие причины.

Запасы выполняют следующие основные функции, в соответствии с выполнением которых могут быть выделены виды запасов по исполняемым ими функциям.

- Страховые запасы (buffer stock inventory), для которых возможен расчет величины запасов на основе статистических данных.
  - Подготовительные запасы (anticipation inventory), для которых возможен расчет величины запасов на основе статистических данных и известных дат событий
- <Ограждающие> запасы (hedge inventory) - при установлении их величины преобладает решение руководителей как метод оценки величины такого рода запасов.
- Транспортные запасы (transportation inventory) - возможен расчет величины этих запасов на основе известных исходных данных.
  - Цикловой запас (lot size inventory or cycle stock), возникающий вследствие партионности производства и закупок.
  - Технологический запас в незавершенном производстве (lead time inventory), отражающий запасы, находящиеся в процессе преобразования из одной формы в другую, из одной номенклатурной позиции в другую.

Характеристика систем управления запасами: с непрерывным и периодическим обновлением данных

Первым типом систем управления запасами являются системы с периодическим обновлением данных о запасе (periodic inventory). При их применении производится периодический подсчет фактических запасов (обычно в конце планового периода); данные о движении запасов (приходование, отпуск и др.) не фиксируются в системе. Эта система проста в эксплуатации, не требовательна к ресурсам предприятия, необходимым для ее поддержки. Однако у нее есть коренной и серьезный недостаток: абсолютно невозможно, основываясь на данных системы, проследить <пути движения> запасов.

Этого недостатка лишен второй тип системы управления запасами: система с непрерывным обновлением данных (perpetual inventory). В ней операции (transactions) с запасами фиксируются в информационной системе по их возникновению, регулярно формируются отчеты о запасах, периодически проводится инвентаризация. Однако за все надо платить, и такого рода система требует надлежащей организации учета движения запасов. Необходимо фиксировать все операции с запасами в информационной системе.

## ABC-анализ

Сущность этого анализа заключается в том, что производится классификация всех номенклатурных позиций, данные о запасах которых поддерживаются по признаку относительной важности этих позиций, и для каждой выделенной категории формируются свои методики управления запасами. Обычно прибегают к трехступенчатому ранжированию номенклатурных позиций: на классы А, В и С.

### База данных о запасах

Для планирования производства и закупок и для управления запасами критически важно обладать полной и достоверной базой данных о запасах. Рассмотрим основные данные о запасах, которые необходимы:

1. Нормативно-справочные данные, которые устанавливают общие правила манипулирования запасами той или иной номенклатурной позиции.

2. Оперативные данные о запасах, отражающие их текущее состояние, включающие данные о текущих складских запасах и данные об открытых и подтвержденных заказах на производство и закупку.

Вообще запасы стоит разделить на две большие категории, которые по-разному отражаются MRP-системой, а именно:

1) запасы номенклатурных позиций, располагающиеся на некоторых известных местах хранения (складских площадях, прямо в цехе);

2) запасы изделий, находящихся в процессе преобразования из одних номенклатурных позиций в другие (т. е. пребывающие в состоянии незавершенного производства) либо находящихся в пути от поставщика к предприятию.

## ТАКТИКА АГРЕГАТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Русанова А.В. – студент, Горлова Н.Н. – к.т.н., доцент  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Планирование - одна из важнейших функций менеджера. Агрегатное планирование связано с определением количеств и времени производства в среднесрочные периоды. Оперативные менеджеры пытаются определить наилучший путь, чтобы встретить прогнозируемый спрос, регулируя скорость производства, уровень трудовых затрат, уровни запасов, сверхурочную работу, скорости субподрядных работ и ряд других, поддающихся контролю переменных.

Главной целью всех управляющих процессов является минимизация затрат в течение всего среднесрочного периода. Другими целями могут быть минимизация отклонений используемой рабочей силы, уровней запасов или получение необходимых стандартов в предлагаемом сервисе.

Стратегии в агрегатном планировании:

1) Чистые стратегии.

Восемь чистых стратегий следующие:

- Управление уровнем запасов (заделов). Менеджеры могут увеличивать незавершенное производство и запасы в периоды снижения спроса, чтобы встретить высокий спрос в будущие периоды;

- Варьирование численностью рабочих наймом и увольнением. Один из путей отслеживания спроса - это найм и увольнение производственных рабочих, чтобы выравнивать темп производства;

- Варьирование темпами производства путем использования сверхурочного времени или времени простоев. Иногда оказывается возможным сохранять постоянную численность рабочих, изменяя продолжительность рабочего времени;

- Субподряд. Фирма также может приобретать дополнительные временные мощности, заключая субподряд на выполнение отдельных работ в пиковые периоды спроса;

- Использование временно нанимаемых рабочих. Особенно в секторе обслуживания временные рабочие могут закрыть лишь потребность в неквалифицированном труде;
- Воздействие на спрос. Когда спрос низкий, компания старается воздействовать на спрос, прибегая к рекламе, приемам продвижения товара, увеличивая персональные продажи и снижая цены;
- Задержка выполнения заказа в период высокого спроса. Задержанные заказы - заказы на товары или услуги, которые принимаются фирмой, но не могут быть выполнены в тот же момент;
- Производство разносезонных изделий. Широко используемая сглаживающая отклонения в хозяйственных результатах стратегия.

## 2) Смешанные стратегии.

Хотя каждая из восьми стратегий, описанных выше, может привести к экономящему затраты агрегатному плану, комбинация их часто срабатывает лучше. Смешанные стратегии представляют собой комбинацию переменных, позволяющих получить правдоподобный производственный план.

Методы агрегатного планирования.

Методы можно расположить в следующем порядке:

1. Интуитивный подход;
2. Графический или табличный метод;
3. Математические подходы:
  - а) линейное программирование;
  - б) линейные правила принятия решений;
  - в) модель управляющих коэффициентов;
  - г) компьютерное моделирование.

Интуитивный подход

В целом ряде компаний, которые не пользуются формализацией процесса агрегатного планирования, управление использует один и тот же план из года в год, внося в него поправки, увеличивающие или уменьшающие объемы производства по отдельным укрупненным позициям номенклатуры, достаточные чтобы отреагировать на новые изменения спроса

Графический и табличный методы

Графическая и табличная техника популярна потому, что легка для понимания и использования.

Обычно пять шагов представляют графический метод:

1. Определение спроса для каждого планового периода;
2. Определение мероприятий, обеспечивающих необходимую в каждом периоде мощность: а) за счет рабочего времени, б) использованием сверхурочных работ, в) заключением субподряда;
3. Определение стоимости труда, затрат на найм и увольнение, затрат на хранение запасов;
4. Рассмотрение политик компании, направленных либо на изменение численности рабочих, либо на увеличение запасов готовой продукции;
5. Составление альтернативных планов (включая все изменяемые параметры) и анализ общих затрат.

Математические методы в планировании

- транспортный метод линейного программирования не является методом проб и ошибок, как графический подход. Он позволяет найти оптимальный план, обеспечивающий минимальные затраты;
- линейные правила принятия решений (ЛПР) являются моделью агрегатного планирования и используются, чтобы определить оптимальный темп производства и уровень численности рабочих в определенный период;

- модель управляющих коэффициентов. Эвристические правила принятия решений являются методом, которым пользуется менеджер, опираясь на свой опыт схватывания проблемы;

- компьютерное моделирование. Этот подход основан на моделировании процедуры поиска комбинации переменных, соответствующих минимуму затрат. Такими переменными являются численность рабочей силы и темп производства;

- правила поиска решения. Структура поиска решения, позволяющая минимизировать затраты, соответствующие комбинации переменных, представляющих численность рабочих и уровень производства

## ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА

Странцов И.А. – студент, Кравченко Р.В. – ст. преподаватель  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Ежедневно руководители принимают решения без знания, что случится в будущем. Складские запасы заказываются без уверенности в том, каков же будет сбыт; новое оборудование закупается несмотря на неопределённость величин спроса на продукцию; и инвестиции делаются без знания, какова будет прибыль от них. Руководители обычно пытаются сделать лучшие оценки о том, что случится в будущем, перед лицом неопределённости. Создание хороших оценок - это основная задача прогнозирования.

Прогнозирование - это искусство и наука предсказания событий будущего. Оно может также использовать исторические данные и проектировать их на будущее с применением математической модели. Это может быть субъективное или интуитивное предсказание будущего, или это может быть комбинацией одного из них, когда математическая модель настраивается с помощью хорошего суждения менеджера.

Очень редко можно найти один единственный превосходный метод. Что хорошо будет при использовании этой единственной модели в одной фирме при одном наборе условий, может совершенно не подходить для других организаций или даже в другом отделе этой же фирмы. В дополнение скажем, что существуют ограничения в том, что мы можем ожидать от этих прогнозов. Они редко совершенны, они также требуют больших затрат и времени на подготовку и слежение.

Очень немногие направления производственной деятельности могут позволить избежать процесса прогнозирования просто ожидая, что случится. Эффективное планирование, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде, зависит от прогноза спроса на товар компании.

Прогнозы обычно классифицируются по будущим временным горизонтам, которые они описывают. Три категории, полезные для операций менеджеров, таковы:

1. Краткосрочный прогноз. Такой прогноз охватывает до одного года, но обычно меньше чем три месяца. Используется для планирования закупок, работ, уровней рабочей силы, распределения работ и объёма производства.

2. Среднесрочный прогноз. Охватывает обычно период от трёх месяцев до трёх лет. Используется в планировании сбыта, планировании производства и распределения бюджета, бюджетировании наличности, анализе различных оперативных планов.

3. Долгосрочный прогноз. Обычно на три года и более. Долгосрочный прогноз используется в планировании новых товаров, расходов по основным фондам, определении местоположения завода и его расширения, в исследовании и разработках.

Среднесрочные и долгосрочные прогнозы имеют три свойства, которые отличают их от краткосрочных.

Первое, среднесрочные и долгосрочные прогнозы рассматривают вопросы, требующие более углублённой проработки, и поддерживают решения менеджера в отношении планирования товаров, заводов и процессов, Внедрение некоторых решений о предприятиях,

такое как открытие нового завода по производству автоматике, может занимать от пяти до восьми лет от начала до завершения.

Второе, краткосрочное прогнозирование обычно использует другие методологии в отличие от долгосрочного. Математические инструменты, такие как скользящая средняя, экспоненциальное сглаживание и экстраполяция тренда (все, которые мы рассмотрим вкратце), используются для краткосрочных проектов. Другие, более общие методы, используются в предсказании исходов, создавать или нет новую линию.

Третье, для производства нового товара, как, например, магнитофона с оптическими дисками, как Вы могли ожидать, краткосрочные прогнозы имеют тенденцию быть более точными, чем долгосрочные. Факторы, которые влияют на спрос, меняются каждый день, т.е. если увеличить временные горизонты, вероятно, точность прогноза будет уменьшена. Можно и не упоминать о том, что прогнозы сбыта нужно регулярно пополнять новой информацией, чтобы поддерживать их значение и целостность. После каждого периода сбыта прогноз должен быть рассмотрен и ревизован.

Организации используют три основных типа прогнозов в планировании своих будущих операций. Первые два - экономический и технологический прогноз. Это специализированные инструменты, которые могут быть вне рамок роли оперативного менеджера; здесь они описаны кратко. Экономические прогнозы адресуются бизнес-циклу путём предсказания уровня информации, обеспечения деньгами и других планируемых индикаторов.

Технологические прогнозы касаются уровня технологического прогресса, который может привести к рождению новых товаров, потребовать новых заводов и оборудования. Прогнозы спроса - это проекции спроса на товары и услуги компании. Эти прогнозы, называемые также прогнозами сбыта, ведут производство компании, мощности и системы планирования и обслуживаются с входными данными о финансах и маркетинге, о планировании и персонале.

Прогнозы являются важной частью функций оперативных менеджеров. Прогнозы спроса отражаются на производстве, мощности и системе планирования в фирме и влияют на финансы, маркетинг и функции планирования персонала.

Качественные методы прогноза используют суждение, опыт, интуицию и ряд других факторов, которые трудно рассчитать. Количественное прогнозирование использует ретроспективные данные и причинные связи для проектирования будущего спроса

Не все методы прогнозирования, которые можно увидеть на практике совершенны для всех условий. И каждый раз менеджмент должен находить подходящий метод, который должен ещё отслеживать и контролировать свои прогнозы на надёжность от ошибок. Прогнозирование может часто быть очень изменчивой, но вознаграждаемой частью управления.

## ВЫБОР И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ

Нищета И.П. – студент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Стратегия в стратегическом управлении понимается как совокупность действий, необходимых для достижения поставленных целей путем рационального использования ресурсов экономической системы. Цель стратегии - добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат производственной системе высокую рентабельность и жизнеспособность.

Существует несколько групп эталонных стратегий развития бизнеса. К первой группе относятся стратегии концентрированного роста, ко второй - стратегии интегрированного роста, к третьей стратегии диверсифицированного роста и, наконец, к четвертой - стратегии сокращения.

Выработка стратегии предполагает уяснение текущей стратегии и анализ портфеля продукции. Выбор стратегии связан с состоянием ключевых факторов, к которым относятся сильные стороны отрасли и фирмы, цели фирмы, интересы высшего руководства, финансовые ресурсы фирмы, квалификация работников, обязательства фирмы, степень зависимости от внешней среды, фактор времени. В традиционных отраслях при разработке стратегии может использоваться традиционный набор классических методов: SWOT, PEST, отраслевой и конкурентный анализы, портфельные матрицы (GE, McKinsey, Хофера-Шендлера, ADL LC, BKG и др.), анализ пяти сил Портера, анализ ключевых факторов успеха и конкурентоспособности, Balanced Scorecard.

Задача SWOT-анализа состоит в том, чтобы предоставить специалисту всю необходимую информацию для определения возможных стратегий и их комбинаций.

Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий:

- ограниченный рост - цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия;
- рост - характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года;
- сокращение или стратегия последнего средства - характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом;
- комбинированная стратегия - представляет собой любое сочетание рассмотренных альтернатив – ограниченного роста, роста и сокращения.

Оценка выбранной стратегии проводится по следующим направлениям: 1) приводит ли стратегия к достижению целей фирмы; 2) соответствует ли выбранная стратегия состоянию и требованиям окружения; 3) соответствует ли выбранная стратегия потенциалу и возможностям фирмы; 4) оправдан ли риск, заложенный в стратегии.

Серьезным тестом хорошей стратегии является степень, в которой стратегия предприятия: 1) улучшает возможности предприятия успешно конкурировать на своем месте, на рынке; 2) увеличивает возможность предприятия добиваться конкурентных преимуществ; 3) позволяет получать сверхприбыль.

Выполнение стратегии связано с проведением стратегических изменений, которые должны привести к решению трех задач: 1) установление приоритетности административных задач в соответствии с принятой стратегией; 2) установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами; 3) приведение в соответствие с выбранной стратегией стиля лидерства и управления. Основными областями проведения стратегических изменений являются организационная структура и организационная культура.

Стратегические изменения обязательно сталкиваются с организационными изменениями. Задача руководства - постараться провести изменения так, чтобы при этом были разрешены возникающие в связи с сопротивлением конфликты. Проведение изменения должно завершаться установлением нового статус-кво в организации.

Эффективная стратегия создает стабильное конкурентное преимущество, повышает интенсивность деятельности предприятия. Стратегия – это сложное и потенциально мощное орудие, с помощью которого современное предприятие может противостоять меняющимся условиям, позволяет не только выжить в конкурентной борьбе, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке

Стратегия определяет направление, в котором движется компания, выполняя поставленные задачи. В центре стратегии – решения в области маркетинга и инноваций.

Инновации могут внедряться в каждую из подсистем организации, однако степень их «усваиваемости» в каждой из подсистем будет неодинакова, что обусловлено различной способностью к восприятию инноваций. Очевидно, что легче всего внедряются инновации, непосредственно не влияющие на структуру формальных и неформальных взаимоотношений

работников в организации. Наиболее сложно внедряемыми инновациями будут те, что затрагивают систему интересов участников организации.

Поскольку адаптация организации к внешней среде предполагает проведение изменений, т.е. внедрение нововведений, а изучает процесс осознанных изменений именно стратегический менеджмент, то ответ на вопрос: «внедрять или нет инновацию» заключен в ответе на вопрос: «насколько она необходима с точки зрения стратегической конкурентоспособности организации».

Таким образом, стратегическая конкурентоспособность складывается как бы как мозаика из:

- Потребностей рынка;
- Внутренних способностей организации;
- Возможностей развития способностей организации;
- Условий осуществления бизнеса.

## СТРАТЕГИИ ПРОЦЕССОВ

Шевченко И. – студент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Степень разнообразия номенклатуры продукции и объема выпуска, их стабильность и повторяемость в течение определенных периодов времени определяют характер применяемых производственных процессов.

Тип производства — это классификационная категория производства, выделяемая по технико-экономическим признакам постоянства и широты номенклатуры, а также регулярности и объема выпуска продукции.

Выделяют три типа производства — массовое, серийное и единичное.

Массовое производство характеризуется непрерывным выпуском в течение длительных периодов узкой и постоянной номенклатуры продукции в крупном объеме.

Серийное производство характеризуется периодическим выпуском в крупном объеме широкой постоянной или узкой переменной номенклатуры продукции индивидуальными сериями (партиями) малого объема, повторяющимися через определенные или неопределенные интервалы времени.

Единичное производство характеризуется выпуском широкой номенклатуры продукции в малом объеме (в единичном количестве), повторяющейся через неопределенные интервалы времени или не повторяющейся вообще.

По типу процесса задается преобладающий тип рабочих мест, используемых для реализации этого процесса. Тип рабочего места - это комплексная технологическая, организационная и экономическая характеристика рабочего места, обусловленная степенью его специализации, широтой и постоянством номенклатуры предметов, над которыми выполняются операции на рабочем месте, а также их трудоемкостью и объемом.

Степень специализации рабочих мест характеризуется коэффициентом серийности. Коэффициент серийности - это число детали-операций, выполняемых на одном рабочем месте.

Партия - это определенное количество одинаковых предметов, над которыми каждая операция выполняется непрерывно, с однократной затратой подготовительно-заключительного времени.

Стратегия процесса - это подход, который использует организация для преобразования ресурсов в товары и услуги. Объектом стратегии процесса является нахождение пути производства товаров, которые удовлетворяют потребностям покупателя и специфике производства по цене и другим управленческим критериям.

Для процессов массового производства характерны стратегии, сфокусированные на продукте. Они позволяют применять специальные высокопроизводительные средства

технологического оснащения и поточные методы организации производства, создавать предметные рабочие центры. Им свойственны высокая стандартизация и статистический контроль качества.

Для процессов единичного производства характерны стратегии, сфокусированные на процессе. Они требуют применения универсальных средств технологического оснащения, создания технологических рабочих центров.

Наиболее распространенной разновидностью серийного производства в современных условиях является модульное производство. Процессы производства такого типа известны под названием повторяющихся процессов; они строятся на производстве модулей.

Модули — это части или компоненты конечного изделия, предварительно изготавливаемые с использованием постоянных процессов, на основе которых с использованием переменных процессов осуществляется общая сборка конечного изделия по заказу конкретного потребителя.

Стратегия переменных процессов может быть использована как в производстве, так и в сервисе.

Планирование процессов в сфере сервиса затруднено, так как сложно прогнозировать спрос и не всегда целесообразно преодолевать эти сложности.

Контакт с покупателем - это важная переменная в производственной системе. В процессе, который рассчитан на обезличенного покупателя, ожидания отдельного покупателя от процесса производства не оправдываются.

Мощность - это максимальный выход системы за определённый период.

Проектируемая мощность предприятия - это максимум мощности, который может быть достигнут в идеальных условиях.

Эффективность мощности, или коэффициент использования, - простой процент ожидаемой мощности к проектируемой.

Эффект - это мера действительного выхода к эффективности мощности.

Нормативная мощность - это измеритель максимума мощности на отобранных производствах. Нормативная мощность будет всегда ниже или эквивалентна проектируемой мощности.

Устойчивое развитие и поддержание прибыльности фирмы осуществляется через инвестирование в процессы, которые повышают гибкость производства, улучшают качество товаров или увеличивают долю рынка. Одно из направлений инвестирования — инвестиции в развитие производственных мощностей. При этом особое значение имеет выбор стратегии инвестирования.

Инвестиции могут быть сделаны как часть координационного стратегического плана, где эти инвестиции делаются. Инвестиции не могут быть сделаны как изолированные расходы, а только как часть стратегического плана, который будет определять место фирмы с позиции её преимущества.

Главное решение для оперативного менеджера – найти лучший путь к процессу производства.

## АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ

Макарова И. – студент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

В современных экономических условиях деятельность каждого хозяйственного субъекта является предметом внимания обширного круга участников рыночных отношений, заинтересованных в результатах его функционирования. Чтобы обеспечивать выживаемость предприятия в современных условиях необходимо уметь реально оценивать финансовые состояния, как своего предприятия, так и существующих потенциальных конкурентов.

Финансовое состояние — важнейшая характеристика экономической деятельности предприятия. Она определяет конкурентоспособность, потенциал в деловом сотрудничестве, оценивает, в какой степени гарантированы экономические интересы самого предприятия и его партнёров в финансовом и производственном отношении.

Основным инструментом для оценки финансового состояния предприятия является финансовый анализ, который характеризует итоги финансово-экономической деятельности предприятия. Финансовый анализ является неотъемлемым элементом как финансового менеджмента на предприятии, так и экономических взаимоотношений его с партнерами, с финансово-кредитной системой, с налоговыми органами и пр.

Под финансовым состоянием понимается способность предприятия финансировать свою деятельность. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразным их размещением и эффективным использованием, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Цель анализа финансового состояния предприятия — это оценка прошлой деятельности и положения предприятия на длительный момент, а также стратегия развития его будущего потенциала.

Анализ финансового состояния предприятия проводится по системе абсолютных и относительных показателей, характеризующих различные стороны его финансового положения, которое называют финансовыми коэффициентами. Расчет этих коэффициентов основан на осуществлении определенных соотношений между отдельными статьями отчетности. Эти коэффициенты позволяют максимально быстро поставить диагноз финансовому состоянию предприятия.

В условиях рынка, когда деятельность предприятия само финансируется, а при недостатке собственных средств осуществляется за счет заемных, важно определить финансовую устойчивость предприятия.

Финансовая устойчивость — это такое состояние финансовых ресурсов предприятия, их распределения и использования, которое обеспечивает ему развитие на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности в условиях допустимого уровня риска.

Способность предприятия отвечать по своим долгосрочным финансовым обязательствам составляет суть оценки финансовой устойчивости предприятия.

Финансовая устойчивость предприятия характеризуется с помощью относительных финансовых коэффициентов. Информационная база для их расчета являются статьи актива и пассива бухгалтерского баланса.

Финансовое состояние предприятия с позиции долгосрочной перспективы оценивается показателями ликвидности и платежеспособности.

Цель анализа ликвидности — оценить способность предприятия своевременно в полном объеме выполнять краткосрочные обязательства за счет текущих активов

Ликвидность баланса — это степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

Ликвидность активов — величина обратная ликвидности баланса по времени, которое необходимо для превращения активов в деньги, т.е. чем меньше времени понадобится для превращения в деньги активов, тем они более ликвидные.

В условиях рыночных отношений целью предпринимательской деятельности является получение прибыли. Прибыль обеспечивает предприятию возможности самофинансирования, удовлетворения материальных и социальных потребностей собственника капитала и работников предприятия, на основе налога на прибыль обеспечивается формирование бюджетных доходов. Поэтому прибыль является конечным результатом деятельности предприятия. Можно произвести большой объем продукции, однако, если она не будет реализована или реализована по цене, не обеспечившей получение прибыли, то предприятие окажется в тяжелом финансовом положении. Следовательно,

одна из важнейших составных частей финансового анализа — анализ формирования прибыли.

Анализ финансовых результатов предприятия начинается с оценки динамики показателей балансовой и чистой прибыли за отчетный период. При этом сравниваются основные финансовые показатели за прошлый и отчетный периоды, рассчитываются отклонения от базовой величины показателя и выясняется, какие показатели оказали наибольшее влияние на балансовую и чистую прибыль.

Для оценки эффективности работы торгового предприятия недостаточно использования показателя прибыли, поскольку наличие прибыли еще не означает, что предприятие работает хорошо. Для определения эффективности производственных затрат необходимо использовать относительный показатель — уровень рентабельности. Прибыль и рентабельности — тесно взаимосвязанные понятия, но не тождественные по своим аналитическим возможностям.

Рентабельность — это относительный показатель уровня доходности предприятия, он характеризует эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной и т.д.)

Цель анализа рентабельности — оценить способность предприятия приносить доход на вложенный в предприятие капитал.

В ходе анализа прибыли и рентабельности изучают динамику изменения объема балансовой, чистой прибыли, уровня рентабельности и факторы, их определяющие (величину валового дохода, уровень издержек обращения, доходы от других видов деятельности, размер налогов и др.).

Задача экономического анализа состоит в том, чтобы дать оценку общей величины прибыли и ее состава, проверить обоснованность плана и его выполнение по величине прибыли к уровню рентабельности, раскрыть влияние ряда факторов на отклонение фактической величины прибыли от плановой, выявить резервы роста прибыли и рентабельности.

## АНАЛИЗ ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО И СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ

Алёшина О.Н. - студент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Одним из основных факторов формирования прибыли является себестоимость реализованной продукции. Себестоимость продукции — важнейший показатель экономической эффективности ее производства, отражающий все стороны хозяйственной деятельности и аккумулирующий результаты использования всех производственных ресурсов. Если она за отчетный период повысилась, то при остальных равных условиях размер прибыли за этот период обязательно уменьшится за счет этого фактора на такую же величину. Между размерами величины прибыли и себестоимости существует обратная функциональная зависимость. Чем меньше себестоимость, тем больше прибыль, и наоборот. Это видно из формулы исчисления размера прибыли (П), где себестоимость (С) вычитается из выручки от реализации (РП):  $П = РП - С$ . Себестоимость является одной из составных частей хозяйственной деятельности и соответственно одним из важнейших элементов этого объекта управления. Анализ, выполняя одну из основных управленческих функций, входит в управляющую подсистему, и недостаточное его функционирование в этом звене приводит к снижению эффективности системы: управления себестоимостью в целом.

В себестоимости находят выражение все затраты предприятия, связанные с производством и реализацией продукции. Ее показатели отражают степень использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, качество работы отдельных работников и руководства в целом.

Основными задачами анализа себестоимости продукции являются:

- выявление резервов снижения затрат на производство и реализацию продукции;
- объективная оценка выполнения плана по себестоимости и ее изменения относительно прошлых отчетных периодов, а также соблюдения действующего законодательства, договорной и финансовой дисциплин;
- обеспечение центров ответственности по затратам необходимой аналитической информацией для оперативного управления формированием себестоимости продукции;
- содействие выработке оптимальной величины плановых затрат, плановых и нормативных калькуляций на отдельные изделия и виды продукции.

Характер этих задач свидетельствует о большой практической значимости анализа себестоимости продукции в хозяйственной деятельности предприятия.

Основные источники информации: отчетные данные (ф. № 5-з); данные бухгалтерского учета: синтетические и аналитические счета, отражающие затраты материальных, трудовых и денежных средств, соответствующие ведомости, журналы-ордера и в необходимых случаях первичные документы; плановые (сметные, нормативные данные о затратах на производство и реализацию продукции и отдельных изделий (работ, услуг)).

Анализ себестоимости продукции, работ и услуг позволяет выявить тенденции изменения данного показателя, выполнение плана по его уровню, влияние факторов на его прирост, резервы, а также дать оценку работы предприятия по использованию возможностей снижения себестоимости продукции.

Объекты анализа себестоимости продукции:

- полная себестоимость продукции в целом и по элементам затрат;
- уровень затрат на рубль выпущенной продукции;
- себестоимость отдельных изделий;
- отдельные статьи затрат.

Анализ себестоимости продукции включает:

1. Анализ общей суммы затрат на производство продукции
2. Анализ затратно-емкости продукции
3. Анализ себестоимости отдельных видов продукции
4. Анализ прямых материальных затрат
5. Анализ прямой заработной платы
6. Анализ косвенных затрат
7. Анализ структуры и динамики себестоимости продукции

## ТАКТИКА АГРЕГАТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Кухаренко Е. - студент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Агрегатное планирование связано с определением количеств и времени производства в среднесрочные периоды (3 – 18 месяцев).

Действенные активные стратегии:

1. Воздействие на спрос.
2. Производство разносезонных изделий.

Пассивные стратегии:

1. Управление запасами
2. Варьирование численности рабочих наймом и увеличением.

Чистая стратегия – стратегия, которая используется тогда, когда во времени изменяется только одна управляемая переменная.

Чистые стратегии:

а) пассивные

- управление уравнением запасов
- варьирование численности рабочих наймом и увольнением

- варьирование темпами производства путем использования сверхурочного времени
- субподряд
- использование временно нанимаемых рабочих.

б) активные

- воздействие на спрос
- задержка выполнения заказа в период спроса
- производство сезонных изделий.

Смешанные стратегии- комбинация переменных, позволяющих получить правдоподобный план. Используемые чаще всего графические и табличные методы являются более наглядными, понятными и простыми для принятия решений, в отличие от математических методов.

Найм и увольнение производственных рабочих позволяет выровнять темп производства, но часто новые нуждаются в обучении и овладение навыками работы, поэтому средняя производительность падает, снижается моральный дух, и, как следствие, происходит снижение общей производительности.

Долгосрочные прогнозы позволяют решать вопросы производственных мощностей и определять стратегии выпуска продукции. Среднесрочное планирование начинается с поиска решения развития производственной мощности на длительный срок. План тактического решения состоит из месячного и квартального планирования, в котором учитывается колебание спроса.

Агрегатный план – сглаживание выпуска продукции. Выходные данные определенного плана используются для более детального плана мастера, который является базисом для дезагрегирования и используется для выполнения работ и в системном планировании.

Процесс перехода от агрегатного плана к более детальному называется дезагрегированием.

Математические подходы:

1. Линейное программирование. Находит оптимальный план, обеспечивающий минимальные затраты.
2. Линейные правила принятия решений. Определяются оптимальные темпы производства и уровень численности работников в определенный период.
3. Модель управляющих коэффициентов. Решения принимаются на основе опыта и представлений менеджера.
4. Компьютерное моделирование. Моделирование процедуры поиска комбинации переменных, соответствующих минимальным затратам.

Агрегатное планирование в сервисе осуществляется аналогично производственной системе, но гораздо легче.

## АНАЛИЗ ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО И СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ

Абрамова М.С. – студент, Фандина В.Г. – к.п.н., доцент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Большое значение для правильной организации учета производственных затрат имеет их научно-обоснованная классификация. Это во многом определяет возможности и особенности анализа. Затраты на производство можно классифицировать.

- по месту возникновения — предприятие, подразделение, служба, цех, участок, центр затрат, центр ответственности;
- по видам продукции, работ и услуг;
- по характеру производства — затраты основного производства, вызываемые непосредственно производственным процессом, затраты вспомогательного, обслуживающего производства;

- по связи с объемом производства, работ и услуг. В зависимости от объема производственной деятельности выделяют постоянные затраты, полупеременные, полупостоянные затраты. Классификация затрат на постоянные и переменные прежде всего важна для анализа безубыточности продаж, изучения зависимости между объемом продаж, себестоимостью и прибылью, для расчетов величины маржинального дохода, критического объема продаж;

- по способу отнесения на единицу продукции — прямые затраты, непосредственно относимые на конкретное изделие, косвенные (накладные) расходы, охватывающие не один объект, а несколько; они собираются в целом по подразделению (объекту) в смету, а затем относятся на вид продукции распределительным путем, в определенной пропорции к какой-либо базе;

- по времени возникновения затрат — затраты прошлого периода, фактические затраты непосредственно текущего периода, ожидаемые расходы будущих периодов; динамика затрат для принятия решений следующего порядка.

Эта классификация затрат необходима для принятия решений о выборе альтернативных вариантов.

Главный смысл этих затрат заключается в том, что при выборе альтернативных вариантов и оценке затрат не надо оглядываться на прошлое, а следует смелее смотреть в будущее;

- для определения прибыли — входящие затраты, затраты текущего периода, исходящие затраты. Входящие затраты оседают в остатках нерезализованной продукции на складах на начало и конец периода. Исходящие или истекшие затраты — затраты, которые уходят с реализованной продукцией. Затраты текущего периода — себестоимость продукции, произведенной в данном периоде. Эта классификация находит отражение в балансе товарной продукции;

- по калькуляционным признакам — по элементам затрат и по статьям калькуляции. По элементам они группируются по экономическому содержанию (вся заработная плата независимо от места ее возникновения). По этому принципу строится смета затрат на производство в целом. Полная себестоимость, производственная себестоимость, себестоимость реализованной продукции и изделий рассчитываются по статьям калькуляции.

По статьям калькуляции затраты группируются по месту их возникновения (прямые затраты основного производства и накладные (косвенные) расходы обслуживающих, вспомогательных и других производств) независимо от экономического содержания. В калькуляционных статьях, например, оплата труда входит как прямая статья в потери от брака, в общепроизводственные и общехозяйственные расходы, в коммерческие расходы. Для калькулирования себестоимости выделяют производственную и полную себестоимость продукции. С точки зрения объектов калькулирования выделяют пообъектную, попроцессную, подетальную, позаказную калькуляцию.

Анализ затрат на производство по элементам необходим для управления как самими затратами, так и финансами предприятия, поскольку потребность в оборотных средствах зависит от объема и структуры производственных затрат.

Выделяются следующие разделы анализа:

- анализ сметы (бюджета) затрат на производство;
- анализ затрат на 1 руб. продукции, работ, услуг;
- анализ себестоимости продукции в разрезе статей калькуляции (прямых материальных затрат, прямых трудовых затрат, косвенных расходов, потерь от брака);
- анализ себестоимости сравнимой товарной продукции;
- анализ калькуляции себестоимости единицы продукции;
- анализ факторов и резервов снижения затрат на производство.

Себестоимость - это синтетический показатель, в котором также отражены результаты внедрения новой техники и технологии, уровень производительности труда, расходование материальных ресурсов.

В себестоимость входят затраты, связанные:

- непосредственно с производством (сырье, материалы, приобретенные изделия и полуфабрикаты, топливо, энергия и т.д.);
- с обслуживанием производственного процесса и его управлением;
- с оплатой труда и отчислениями в фонд социальной защиты, а также платежи по имущественному страхованию;
- с затратами на ремонт основных производственных фондов;
- с амортизационными отчислениями на полное восстановление (реновацию) основных фондов;
- с расходами на реализацию продукции.

Все затраты, образующие себестоимость продукции, группируются в связи с их экономическим содержанием по следующим элементам (статьям):

- материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов);
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация основных фондов;
- прочие затраты.

В отечественной теории и практике в зависимости от объекта, для которого определяются затраты, различают следующие виды себестоимости:

- Себестоимость всей продукции, под которой понимается общая сумма затрат на ее производство и реализацию. При этом различают полную производственную себестоимость и полную (коммерческую) себестоимость продукции.

Полная производственная себестоимость — это общая сумма прямых и косвенных затрат на производство товаров или услуг.

Полная (коммерческая) себестоимость включает в себя полную производственную себестоимость, а также сумму внепроизводственных (коммерческих) расходов.

- Индивидуальная себестоимость, т.е. себестоимость конкретной единицы продукции. Определяется исключительно в случае единичного производства, например при строительстве судна или при изготовлении уникального оборудования.

- Средняя себестоимость - данный показатель может быть рассчитан для отдельных предприятий и для отраслей определяется как средневзвешенная величина и характеризует средние затраты на единицу продукции.

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И СОЦИАЛЬНАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Странцов И.А. – студент, Кузьмина Н.Н. – ст. преподаватель  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

В настоящее время для российских компаний всё большее значение приобретает проблема долгосрочного эффективного существования. Её решение лежит не только в классическом стратегическом и оперативном управлении, но и в управлении приемлемым балансом экономической эффективности и социальной справедливости деятельности организации.

Противоречия между двумя этими категориями на уровне государственной экономики волнует экономистов всего мира с середины XVIII века по сей день. Противоречие между экономической эффективностью и социальной справедливостью -это отражение противоречия между производством и потреблением. Я попытаюсь в рамках данной статьи

показать, что баланс между ними на уровне организации достижим и является залогом долгосрочного существования организации.

Следует начать с определения понятий. Социальная справедливость организации - это соответствие системы экономических отношений представлениям, потребностям, интересам, господствующим во внутренней и внешней среде организации.

Экономическая эффективность деятельности организации - это способ действий, обеспечивающий получение в результате осуществляемых усилий и затрат ресурсов максимального (наилучшего) результата.

Далее рассмотрим как соотносятся эти понятия. Под балансом между ними следует понимать устойчивое экономическое состояние организации, при котором она занимается социальным инвестированием, при этом получая чистой прибыли больше в долгосрочном периоде, чем без осуществления подобного инвестирования.

До недавнего времени руководство большинства организаций считало, что единственная социальная ответственность бизнеса - это увеличение прибыли своих акционеров, законопослушность и аккуратная уплата налогов.

Но сейчас в России укореняется мнение о том, что серьезный бизнес невозможен без социальной ответственности. Ответственность бизнеса перед обществом - не просто слова. Серьезные компании рассматривают как единое целое успешную производственно-хозяйственную и финансовую деятельность компании, заботу о сотрудниках и их семьях. Сейчас бизнес позитивно влияет на жизнь общества не только своей работой, но через осуществление программ социальных инвестиций и благотворительности. Таким образом, социальная справедливость организации в настоящее время стала распространяться не только на внутреннюю, но и на внешнюю среду компании.

Она улучшает "общественное лицо" компании в плане имиджа и репутации. Причем это действует как на потребителей, которые учитывают при своем выборе социальное лицо производителя, так и на партнеров по бизнесу - скажем, банк, который долгое время поддерживает крупные культурные мероприятия, лишней раз демонстрирует уверенность в собственной стабильности. Прямое следствие этого - увеличение стоимости акций и капитализации компании, расширяется круг бизнес-партнеров.

Укрепляется лояльность работников, моральный климат в фирме: ведь, если сотрудник видит, что компания готова его поддержать в трудной ситуации, вкладывать деньги в его образование, он начинает чувствовать уверенность в завтрашнем дне, у него появляется меньше причин искать подработку на стороне. Растет объем продаж, тем самым увеличивается прибыль.

Социальные инвестиции позволяют создать взаимовыгодные отношения с федеральной и местной властью. Социально ответственная стратегия создает дополнительные возможности для PR и рекламы. Наши предприниматели уже давно осознали, что в ряде случаев эффективнее поддержать какую-либо социальную программу, чем вкладывать миллионы в рекламный бюджет.

Таким образом, на основе всего вышеизложенного можно сказать, что баланс между социальной справедливостью организации и её экономической эффективностью деятельности существует и способствует долгосрочному эффективному существованию компании.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ - ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ «БАЗОВОЙ» ОТРАСЛИ

Мирошниченко Н.Н. – аспирант, Маркина Т.В.-д.э.н., проф.

Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова (г. Барнаул)

Переход России к рыночной экономике вызвал коренные изменения в ее социально-экономической жизни. В кратчайшие сроки были проведены массовая приватизация государственных предприятий и либерализация экономических отношений. Идеологи рыночных преобразований отрицали необходимость даже основ промышленной политики, использования инструментов государственного регулирования. Считалось, что рынок все расставит по своим местам. В результате – катастрофический спад производства, снижение эффективности экономики, падение уровня жизни и огромная дифференциация населения[2].

Основной удар перехода российской экономики к рынку пришелся на крупные предприятия машиностроительного комплекса. В настоящее время большинство машиностроительных предприятий находятся в состоянии кризиса и нестабильности.

Большинство представителей академических кругов, производственного менеджмента и государственных управленческих структур сходятся во мнении, что возвращение России статуса великой экономической державы возможно только на основе ускоренного развития в стране высокотехнологичных, в том числе принципиально новых, производств и захвата обширных сбытовых ниш на мировом рынке. Но можно утверждать, что сбалансированное и поступательное развитие России не может базироваться исключительно на наукоемких отраслях. Помимо поиска «прорывных» секторов, необходимо определение и «стабилизирующих» отраслей. Требуется создание гармоничного хозяйственного комплекса, максимально защищенного от перепадов мировой конъюнктуры. Этот комплекс должен содержать в себе отрасли «прорыва» (высокотехнологичные сектора), «жизнеобеспечивающие» отрасли (топливная промышленность, энергетика) и «опорные» отрасли (машиностроение и др.) [1].

Действительно, в первую очередь необходимо ускоренными темпами развивать отечественное машиностроение. Наметившаяся тенденция показывает, что если этого не произойдет в ближайшие годы страна начнет утрачивать свою индустриальную основу, терять промышленную и экономическую самостоятельность.

Если говорить о ситуации на крупных машиностроительных предприятиях Алтайского края, то их состояние в настоящее время оценивается как нестабильное. На предприятиях промышленности края серьезно отразились негативные последствия ряда преобразований последних лет. Причем кризис в промышленности края проявился значительно сильнее, чем в целом по России, в большей степени из-за большой доли машиностроения. В сложном положении находятся очень многие предприятия: ОАО «Алттрак», ОАО ПО «АМЗ», ОАО «АЗТН», ОАО «ЗАЛ» и др. Основные проблемы и причины тяжелого положения предприятий следующие: нехватка оборотных средств, отсутствие гос. заказа, неплатежеспособность потребителей, износ оборудования, рост тарифов на электроэнергию и топливо, частая смена собственников, неэффективность управления, непосильное налоговое бремя, нехватка квалифицированных кадров, слабая инвестиционная и инновационная политика и многие другие. Как следствие – низкая обновляемость основных фондов и неконкурентоспособность продукции.

Наряду с общим падением промышленного производства в крае все-таки существуют примеры предприятий, стойко справляющихся с трудностями. («Сибагромаш», ОАО «Сибэнергомаш», ОАО «Ротор»). В чем их секрет? Так как условия на каждом предприятии индивидуальны, нельзя найти единственный рецепт решения всех проблем, обеспечивающий выход из кризисной ситуации, но общие принципы выхода все-таки можно обнаружить. Основной путь – реформирование предприятия на основе эффективного управления.

В России коренным образом изменились подходы к управлению предприятиями. Эффективное управление связывает воедино внутренние ресурсы предприятия и внешнюю среду. Основой эффективного управления на предприятии становится ситуационный подход, базирующийся на критическом отборе лучших направлений различных школ и методов управления применительно к российской действительности [4].

Именно предприятиям тяжелой индустрии в связи с их положением в экономике страны (опорные отрасли) необходима в первую очередь поддержка государства.

Действия предприятий и их руководителей не могут сводиться к реагированию на происходящие перемены. Все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на базе научно-обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям. Современным инструментом управления развития предприятия в условиях нарастающих изменений во внутренней и внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления [3].

Практика показывает, что те предприятия, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Для успеха необходима целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Это не только избавит предприятие от хаотичности в принятии оперативных решений, но и позволит его партнерам более обоснованно строить отношения с ним. Другими словами, это позволит упорядочить работу промышленных предприятий. Именно продуманная и прошедшая определенные процедуры стратегия должна стать основой бизнес-планов предприятий. Без такой основы бизнес-планирование превращается в манипуляцию цифрами и фактами в очередных попытках привлечь кредиты.

К настоящему времени предприятия Алтайского края уже имеют определенный опыт внедрения и организации планирования в рыночных условиях. Исследование крупных промышленных предприятий показало, что большинство осуществляют лишь оперативное планирование (до 1 года), не разрабатывая стратегические планы. В связи с тяжелым положением предприятий «базовой» отрасли планируют не долговременную стратегию развития, а оперативную стратегию выживания[5]. С середины 1990-х годов предприятия машиностроения Алтайского края используют зарубежную методику планирования – бюджетирование. В последнее время система бюджетирования стала внедряться на многие российские предприятия. Бюджетирование бесспорно имеет ряд положительных черт и может стать инструментом эффективного управления. Но, даже при использовании всего комплекса бюджетирования, существует определенная однонаправленность (управление издержками, денежными потоками, стоимостью компанией). Эта управленческая технология в основном связана с финансовым управлением и не затрагивает в должной мере другие стороны жизни предприятия. Необходимо же разработать комплексную технологию стратегического планирования, охватывающую весь потенциал предприятия и способную активизировать все ресурсы.

По нашему мнению, начинать реформу предприятия необходимо непосредственно с руководства и высшего менеджмента, которые больше всех должны быть заинтересованы во внедрении стратегического планирования. Именно тот факт, что высшее руководство не осознает всей важности планирования на предприятии как инструмента эффективного управления, не представляется никакой возможности его использования и внедрения, теряется его предназначение и смысл, а планирование сводится только к увеличению бумажной работы и манипулированию цифрами.

На предприятиях Алтайского края существует много примеров использования различных методик планирования. Эффективное планирование, отвечающее современным потребностям управления, наблюдается крайне редко. В основном все технологии планирования основаны на устаревших методах советской экономики.

Итак, первый этап внедрение стратегического планирования на предприятии – осознание всей его важности и необходимости высшим руководством и менеджментом предприятия.

На втором этапе необходимо выработать концепцию новой системы планирования, включающей в себя методологию планирования предприятия в целом и отдельных подразделений, цели планирования, круг лиц, задействованных в данной работе и т.д. Другими словами необходимо разработать план внедрения новой системы планирования. Для упрощения работы можно использовать экспертов по данной проблеме со стороны, которые имеют наиболее полную информацию о существующих методиках планирования на

предприятиях России этой же группы отрасли. По нашему мнению, этот этап является самым главным и, возможно, определяющим, в эффективности внедрения стратегического планирования и как следствия управления в целом. Здесь существует две альтернативы: либо перенять систему планирования другого предприятия, которое уже прошло стадии поиска и отбора и остановилось на наиболее эффективном способе, либо разработать собственную методологию планирования, используя отечественный и зарубежный опыт. На данном этапе очень важным является способности самого руководителя, хотя бы даже для того, чтобы окружить себя нужными людьми и не ошибиться в выборе альтернатив. Кроме того, в разработке концепции планирования должны принимать участие все задействованные подразделения и службы предприятия, так как именно им придется работать непосредственно над внедрением и осуществлением новой методики планирования.

Третий этап – внедрение новой системы планирования. Часто на этой стадии возникает огромное множество проблем, которые растягивают процесс на длительное время. На этом же этапе проявляются просчеты и ошибки предыдущего этапа, то есть самой концепции планирования. Неминуемо придется пересмотреть некоторые составляющие концепции, постоянно ее усовершенствуя. Важно, чтобы в этом процессе принимали участие все отделы и службы предприятия, внося предложения по устранению недостатков. Задача же высшего руководства – создать необходимые условия для наиболее эффективной работы.

На протяжении всего процесса разработки и внедрения новой системы планирования, можно заметить, что на всех этапах решающим является человеческий фактор. Успех зависит от того, насколько правильно будет использован потенциал всего предприятия и каждого работника в отдельности. Ведь именно человек – это активный ресурс, недоиспользованный резерв экономического роста. На крупных предприятиях работает огромное количество людей, но лишь немногие используют свой потенциал полностью. Основная причина – отсутствие мотива работать лучше. Задача руководства – создать необходимые условия для этого. Необходимо каждого работника в той или иной мере привлечь к управлению предприятие и достижению целей (внесение предложений по различным проблемам, выявление узких мест). Кроме того, очень важен вопрос прозрачности управления: каждый человек должен знать ситуацию на предприятии, должен иметь четкое представление о проводимой политике, целях предприятия и способах достижения целей, а также должен четко знать свои задачи, обязанности, права и ответственность в рамках выполняемой работы.

В заключение хотелось бы отметить, что тщательно продуманной и хорошо разработанной стратегии недостаточно. Не менее важным является желание людей, особенно высшего руководства, вывести предприятие из кризиса, то есть желание внедрить эту стратегию и довести ее до конца.

## АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Лукиянчикова Е.В. – студент, Берлова Т.М. – к.х.н., доцент  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

В настоящее время управление персоналом признаётся одной из наиболее важных сфер жизни организации, способной многократно повысить её эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Управление – это целенаправленная осознанная деятельность человека, с помощью которого он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники.

Управление персоналом – понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации.

Современные концепции управления персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Главная цель системы управления персоналом – создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие. Чтобы эффективно управлять персоналом организации, компания должна иметь четкую цель и продуманную стратегию своего развития. Методы управления персоналом в зависимости от принятой стратегии условно можно сгруппировать следующим образом: административные, экономические, социально-психологические. Кадровая политика – это механизм выработки целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание ответственного, высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка.

Осуществление в настоящее время преобразований в формах и методах управления, организационных структурах, направленных на стимулирование предприимчивости и развитие рыночных отношений предприятий с разными формами собственности, часто недостаточно эффективно и не достигает поставленных целей. Одной из основных причин этого является слабая обеспеченность проводимых реформ необходимыми кадрами, способными нетрадиционно, на высоком профессиональном уровне решать сложные задачи рыночной экономики. Разрешению данной проблемы должна способствовать продуманная система работы с персоналом. Сложившаяся система, неэффективность которой все более очевидна, каких-либо радикальных изменений не претерпевает. Недостаточно глубоко разбираются в основах кадровой политики руководители различных уровней и специалисты кадровых служб, среди которых большинство лиц с техническим образованием, что определяет технократическую ориентацию системы управления производством в целом. Отсюда частое негативное отношение руководителей к интересам социального и культурного характера, планированию и организации действенной работы с персоналом фирм.

Эффективное управление персоналом – главная задача, которую менеджмент призван решать непрерывно и системно. Эффективное управление персоналом требует выполнения всех функций менеджмента (то есть планирования, организации, координирования, контроля, стимулирования), и только такой комплексный подход позволяет получить результаты, соответствующие целевым установкам организации. Базой для сопоставления результатов с целями служит система качественных и количественных оценок, соответствующих организаций. Исходя из главного теоретического положения, согласно которому важнейшим фактором производительности является человек как социальный деятель, основными элементами организации являются такие составляющие, как внимание к работающим, их мотивация, коммуникации, лояльность, участие в принятии решений..

## ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Малинник Ю.Г. – студент, Берлова Т.М. – к.х.н., доцент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

На современном этапе перехода к рыночным отношениям в нашей стране стратегическое планирование начинает играть важную роль для успешной деятельности любого предприятия.

В условиях рынка, жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации, для управляющих возникает необходимость формирования стратегии долгосрочного функционирования, которая позволит успевать за изменениями в окружающей среде и достигать желаемых результатов. Основным направлением для успешного функционирования предприятия, является эффективное удовлетворение интересов потребителей и спроса своих клиентов, т.е. проведение конкурентной стратегии.

Формирование стратегии становится жизненно необходимым в тех случаях, когда возникает внезапные изменения во внешней среде предприятия [1].

Актуальность проблемы продиктована следующими обстоятельствами:

— многие фирмы работают, не имея разработок по достижению целей предприятия. Руководители настолько заняты, что у них нет времени заниматься стратегическим планированием, они живут проблемами сегодняшнего дня.

— нет опыта у руководителей в стратегическом планировании, так как в период существования советской командно-административной системы функции стратегического управления регулировались на уровне отраслевых министерств, и предприятия играли роль производственных подразделений [4].

Исходя из этого, целью исследования данной работы является формирование конкурентной стратегии для промышленного предприятия ЗАО «Станко-цепь», которое является дочерним предприятием ОАО «Барнаульский станкостроительный завод».

Исходя из этой цели, необходимо решить следующие задачи:

— провести анализ внешней и внутренней среды предприятия, выявить сильные и слабые стороны;

— провести анализ основных направлений деятельности ЗАО «Станко-цепь», с целью выделения из них наиболее привлекательных;

— определить положение предприятия относительно конкурентов;

— предложить варианты миссии и цели развития;

— предложить комплекс конкурентных стратегии;

— разработать рекомендации по применению стратегии конкуренции, как направления к достижению целей предприятия.

При формировании стратегии конкуренции мы должны рассмотреть следующие вопросы: понятие конкуренции; рассмотреть существующие типы конкурентных стратегии; SWOT анализ; рассмотреть формирование конкурентной стратегии на данном предприятии.

Объектом исследования данной работы является ЗАО «Станко-цепь», функционирующее на рынке цепей, столкнувшееся с определенными трудностями при переходе на рыночные отношения.

ЗАО «Станко-Цепь» на протяжении многих лет производит промышленные цепи. Цепи используются во многих отраслях промышленности. Гибкий подход к заказчику позволяет предприятию удерживать свои позиции на рынке. В настоящее время предприятие известно на российском и зарубежном рынках как производитель широкой гаммы промышленных цепей (свыше 150 типоразмеров) с применением современных технологий, но вместе с тем на данный момент деятельность по формированию конкурентной стратегии на предприятии осуществляется не достаточно эффективно.

Для того чтобы реализовать поставленные задачи необходимо изучить литературу, посвященную данным вопросам.

Сначала необходимо сформировать понятийный аппарат, то есть четко определить, что такое «стратегия», виды конкурентных стратегий, элементы конкурентных стратегий.

Ключевым понятием является конкурентная стратегия, на мой взгляд, наиболее точное определение этого понятия дано Круглов В.И.: «конкурентная стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей»[3].

Необходимо выделить виды конкурентных преимуществ, факторы конкурентоспособности организации. В книге Вайсман А. описано два вида конкурентной стратегии: стратегия проникновения на рынок и стратегия присутствия на рынке[2].

Так как рассматриваемая организация давно присутствует на рынке (сформирован определенный имидж, наработаны клиенты) и диверсификацию нецелесообразно проводить (это потребует значительные затраты), то следует рассматривать стратегию присутствия на рынке. Конкурентная стратегия присутствия на рынке подразделяется на стратегию поведения и стратегию конкурентной борьбы. Подобная классификация служит целям

исследования и способствует пониманию причин достижения конкурентоспособности и стратегического успеха предприятия.

Виды и характеристика стратегий представляют собой шаблоны стратегических действий, эффективность использования которых обусловлена наличием соответствующих предпосылок во внешней и внутренней среде предприятия. Типовые конкурентные стратегии поведения классифицируются по степени их активности или агрессивности. Как правило, различают стратегии наступательные, оборонительные и отступления или ухода с рынка.

После того, как были определены основные экономические понятия и классификации, необходимо приступить к анализу, оценке конкурентных преимуществ.

Целесообразно провести анализ отрасли – состояние конкуренции в отрасли является результатом действия пяти конкурентных сил. Это: соперничество между существующими конкурентами, способность поставщиков торговаться, способность покупателей торговаться, угроза вхождения новых конкурентов, угроза появления товаров или услуг заменителей.

Прогнозирование, анализ и оценка наиболее наглядно осуществляется с помощью различных матриц. Прогнозирование стратегических действий конкурентов можно изобразить на матрице «цена и качество – охват рынков». При этом выделяются: стратегическая группа предприятий, рыночная доля предприятия отрасли и анализируемое предприятие – эти параметры размещаются в матричной сетке с осями охват рынков и показатель «цена-качество»[1].

После анализа отрасли, в которой функционирует организация необходимо проанализировать исходное состояние организации – оценить общее финансовое состояние организации, оценить внешнюю и внутреннюю среду организации, провести качественную и количественную оценку ее конкурентоспособности.

Характеризовать финансовое положение предприятия, его устойчивость можно с помощью ряда относительных показателей – коэффициентов: независимости, финансовой устойчивости, ликвидности, платежеспособности.

Необходимо проанализировать факторы внешней и внутренней среды, а также выявить их влияние на организацию. Наилучший способ – SWOT – анализ, при котором определяются внутренние сильные стороны, внутренние слабые стороны, внешние благоприятные возможности и внешние угрозы. Факторами внутренней среды являются: цели, структура, задачи, технологии, персонал. Внешней – государственно-правовые, макроэкономические, социально-демографические, технологические.

По системе представленной в учебном пособии Фатхутдинова Р.А. выделяются основные факторы конкурентоспособности, которые можно определить качественно: потребительские свойства продукции, доля на рынке, инновационный потенциал, квалификация персонала, финансовое состояние сопоставляются с уровнем конкурентоспособности по данным факторам[5].

Также необходимо провести количественную оценку конкурентоспособности.. Он предлагает проанализировать организацию по следующим ключевым факторам успеха по рейтинговой системе по сравнению с конкурентами: имидж, качество сервиса, реклама.

Выявить положение, которое занимает данная организация на рынке можно с помощью матрицы – матрицы Бостонской консультативной группы (матрица «рост – доля»). Для определения положения берется два параметра: относительная доля на рынке и темп роста отрасли. Эти параметры оцениваются по шкале высокая, низкая.

После всестороннего анализа внутренней и внешней среды, слабых и сильных сторон необходимо выбрать одну из нескольких конкурентных стратегий: лидерства в снижении издержек, дифференциации, фокусировки на узкой нише рынка .

После выбора конкурентной стратегии необходимо проанализировать и, возможно, пересмотреть ряд функциональных стратегий: стратегия качества, финансовая стратегия, стратегия производства, стратегия маркетинга, инновационная стратегия, стратегия организационных изменений.

Любые изменения могут вызывать несколько возможных сопротивлений со стороны сотрудников. Поэтому надо, чтобы действия по реализации выбранной стратегии были направлены на: достижение мобилизации персонала на реализацию стратегии, создание эффективных мотивационных механизмов, способствующих реализации стратегии, обеспечение функциональной поддержки, формирование эффективной системы управления и оргструктуры, планирование и выделение ресурсов для стратегически важных видов деятельности, разработку механизмов мониторинга и корректировки стратегических программ[2].

Таким образом, для того, чтобы наиболее полно раскрыть выбранную тему дипломной работы необходимо решить ряд задач: сформулировать цель (овладение конкурентными преимуществами на рынке), провести всесторонний анализ (финансовое положение, конкурентные параметры, факторы внутренней и внешней среды), выбрать конкретную конкурентную стратегию. Завершающим этапом будет прогнозирование возможных изменений после внедрения и реализации стратегии (то есть изменения в организационной структуре, миссии и целях организации, изменения в технологии оказания услуг и т.п.).

Методологической основой данной работы является диалектический подход к изучению конкретных явлений, событий и фактов на основе применения основных теоретических положений рыночной экономики, современной теории менеджмента и маркетинга.

Были использованы методы анализа: системный подход, сравнение, группировки, анализ монографии (для изложения теоретической части), анализ статистических материалов, а так же экономика - математические методы (при расчетах).

Практическая значимость данной работы состоит в том, что сформированные конкурентные стратегии будут способствовать достижению цели предприятия, связанной с увеличением объема производства и сбыта[1].

#### Список использованной литературы

1 Барков, Е. А. Формирование конкурентных преимуществ промышленного предприятия на основе стратегии развития: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук/ Барков Е. А. - Барнаул: Изд-во АГУ, 2006. - 22 с.

2 Вайсман А., Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М.: Экономика, 2004. – 344 с.

3 Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией: Уч. для вузов по экономическим и технологическим спец. – М.: Русская Деловая Литература, 2002. – 768 с.

4 Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций/ В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сиб. соглашение, 2006. - 287 с.

5 Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов по специальности и направлению «Менеджмент» . – М.: Дело, 2004. – 447 с.

#### ПРОЕКТ РАЗРАБОТКИ, ВНЕДРЕНИЯ И ПОДГОТОВКИ К СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Шустова А.В. – студент, Берлова Т.М. – к.х.н., доцент  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

В современной рыночной экономике проблема качества является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество является важным инструментом в борьбе за рынки сбыта. Именно качество обеспечивает конкурентоспособность товара. Оно складывается из технического уровня продукции и полезности товара для потребителя через функциональные, социальные, эстетические, эргономические, экологические свойства. Качество – комплексное понятие,

характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и др.

Международная организация по стандартизации определяет качество следующим образом: «Качество – это совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности» [1]. Требования к качеству на международном уровне определены стандартами ИСО серии 9000. Эти стандарты вторглись непосредственно в производственные процессы, сферу управления и установили четкие требования к системам обеспечения качества. Они положили начало сертификации систем качества. Возникло самостоятельное направление менеджмента – менеджмент качества.

Согласно стандарту ИСО 9000:2000 менеджмент качества – скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству [1].

Планирование качества представляет собой деятельность по установлению и интерпретации политики, целей и требований качества и определяющую методы их достижения.

В свою очередь управление качеством – деятельность, сфокусированная на выполнении требований к качеству. Отличие менеджмента качества от управления качеством заключается в том, что менеджмент качества является понятием более объемным и включает в себя такие области как: планирование, управление, обеспечение и улучшение качества.

Обеспечение качества – часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены, а улучшение качества – часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству [3].

Что касается политики качества, то она представляет собой основные направления и цели организации, связанные с качеством, официально сформулированные высшим руководством. Как правило, политика качества должна согласовываться с общей политикой и целями организации и предусматривать основные положения, необходимые для установления целей качества.

Цель качества – то, чего добиваются или к чему стремятся в области качества. Обычно цели качества организации проистекают из политики качества организации и их достижение должно быть проверено.

Тотальный менеджмент качества – менеджмент качества организации охватывающий всю организацию, т.е. он должен быть основан на участии всех членов организации и направлен на достижение долгосрочного успеха, приносящего выгоды для всех заинтересованных сторон организации.

Кроме того, в менеджменте качества существуют сформулированные такими всемирно известными учеными в области менеджмента качества, как Э. Демингом, Дж. Джураном и Ф. Кросби восемь принципов менеджмента качества, руководствуясь которыми организация сможет создать действительно эффективно функционирующую и приносящую положительные результаты систему менеджмента качества.

Международные стандарты семейства ИСО 9000 описывают элементы, которые должна включать система качества, а не способы внедрения в конкретной организации этих элементов. Эти стандарты не навязывают единообразие систем качества, поскольку система управления организации зависит от задач организации, вида производимой ею продукции и присущего ей конкретного практического опыта, и система качества одного предприятия неминуемо будет отличаться от системы качества другого предприятия. Эти стандарты описывают лишь минимальные требования, которые необходимо выполнить предприятию с точки зрения доказательства производителем своей способности к качеству при поставках.

СМК – это система, которая характеризуется своими назначениями, структурой, составом элементов и связями между ними.

СМК, являясь системой, состоит из следующих элементов: организация, процессы, документы и ресурсы. По определению ИСО, организация – это группа сотрудников и

необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений [1]. Другими словами, под организацией понимается совокупность элементов организационно-штатной структуры, связанных с качеством, правила их взаимодействия, а также персонал, отвечающий за качество.

Создание СМК целесообразно рассматривать как проект, т.е. уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и контролируемых действий, предпринятый для достижения определенной цели. Как всякий проект, создание системы должно соответствовать конкретным требованиям, включающим ограничения по срокам и ресурсам. Придание созданию системы проектно ориентированного характера позволяет обеспечить надлежащую эффективность этих работ путем концентрации усилий на достижении конкретных промежуточных (поэтапных) и конечных целей, а также наилучшего использования ресурсов. Начальный этап выполнения такого проекта, как правило, организационный.

Организация работ по созданию СМК, соответствующей требованиям и рекомендациям стандартов ИСО серии 9000, включает, прежде всего, разработку политики, целей и обязательства в области качества.

Кроме того, организация работ по созданию СМК предполагает осуществление следующих действий:

- разработка (уточнение) организационной структуры СМК организации;
  - определение перечня бизнес-процессов организации;
  - определение (уточнение) полномочий должностных лиц организации в СМК и разработка «Матрицы распределения полномочий и ответственности в СМК»;
  - разработка мотивационного механизма (формы и методы экономического и морального стимулирования) обеспечения разработки и внедрения СМК;
- обучение должностных лиц и персонала организации, привлекаемого к работам по разработке СМК [2].

На втором этапе проводится комплексный анализ управления качеством продукции (услуг) на предприятии и разрабатывается концептуальная модель СМК.

Третий этап включает в себя разработку документации СМК в соответствии с планом-графиком, поскольку эффективность СМК во многом зависит от того, насколько хорошо она документирована. Документация СМК – это один из основных элементов функционирования СМК. Определяя формы и виды взаимодействий и устанавливая порядок ввода и вывода информации, она обеспечивает выполнение функций СМК.

Четвертый этап охватывает работы, связанные с внедрением СМК. Работы по внедрению, как правило, рассчитаны примерно на 1-1,5 года. Датой введения в действие СМК считается дата утверждения политики, руководства по качеству и процедуры по разработке и введению в действие внутренних документов.

Завершающим этапом внедрения СМК является проведение внутренних аудитов для установления работоспособности созданной СМК. Они показывают, насколько СМК, представленная руководством по качеству, документированными процедурами, описанием процессов и рабочими инструкциями, соответствует требованиям стандарта (проверка адекватности), и какова степень понимания, выполнения и соблюдения сотрудниками организации запланированных мероприятий (проверка соответствия).

По окончании процесса внедрения СМК проводятся работы, связанные с ее сертификацией. При этом следует учитывать, что до подачи заявки на сертификацию СМК организации должна проработать не менее трех месяцев.

Построение СМК в АО «Казпочта» ориентировано на реализацию восьми основных принципов, главный из которых – «Ориентация на потребителя», при условии оптимального распределения ответственности и полномочий среди руководителей разного уровня, совершенствования взаимодействия структурных подразделений. Внедряя СМК, Руководство «Казпочты» планирует создать систему, способную не только контролировать,

но и управлять качеством для обеспечения конкурентоспособности и динамичного развития организации в условиях быстро меняющегося рынка.

Процесс разработки и внедрения СМК планируется реализовать в несколько этапов. В первую очередь, привлечь к этой работе весь персонал «Казпочты». Реальную ценность СМК представляет только тогда, когда она существует в сознании и действиях людей. Большое внимание планируется уделить проблемам повышения профессионального уровня специалистов, совершенствованию системы их мотивации, а также рациональному использованию всех видов ресурсов.

Последующие этапы – описание бизнес-процессов, включающих жизненный цикл оказываемых услуг, пересмотр нормативно-правовых документов, разработка системы записей в области качества, выбор направлений для сертификации и сертификация.

Кроме того, необходима разработка основополагающего документа СМК – Политики в области качества. Политика отражает цели и задачи, которые стоят перед компанией в области качества, ответственность, которую принимает на себя Руководство для улучшения качества. В ближайшее время планируется разработать стандарты «Управления персоналом» и «Порядок проведения порядка проведения и использования маркетинговых исследований». Внедрение СМК по международным стандартам позволит укрепить корпоративный и национальный имидж Общества.

#### Список использованной литературы

1. СТ РК 9000: 2000 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь
2. Подлипаев, Л. Д. Технология внедрения и постоянного улучшения системы менеджмента качества на предприятии: учеб. пособие / Л. Д. Полипаев. – М.: Гелиос АРВ, 2004. – 408 с.
3. Управление качеством: учебник для вузов по экон. специальностям / С.Д. Ильенкова [и др.]; под ред. С.Д. Ильенковой. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 334 с.

### УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ И ПРИБЫЛЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИИ ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Губарева Ю.В. - студент, Симакова Т.А. - ст. преподаватель  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Актуальность данной темы заключается в том, что управление по центрам ответственности является одной из подсистем, обеспечивающих внутрифирменное управление. В рамках такой подсистемы можно оценить вклад каждого подразделения в конечные результаты деятельности предприятия, децентрализовать управление затратами, а также следить за формированием этих затрат на всех уровнях управления, что в целом существенно повышает экономическую эффективность хозяйствования.

В то же время выделение центров финансовой ответственности продиктовано необходимостью регулирования затрат и конечных финансовых результатов на основе оценочных показателей, ответственность за которые несут руководители структурных подразделений предприятия.

Таким образом, управление предприятием через центры финансовой ответственности — это инструмент для тех, кто хочет оперативно управлять бизнесом и воздействовать на него, а также иметь системное представление о направлениях и темпах развития предприятия; понимать, за счет чего стало возможным достижение результата, кто реально приложил к этому усилия; знать, какое звено предприятия тормозит движение; определить наиболее эффективные подразделения компании, воздействуя на которые можно добиться максимального эффекта и достичь качественно новых результатов.

Принцип включения в себестоимость затрат путем их распределения между продуктами порой не подходит для осуществления контроля за ними и их регулирования, так как цикл

производства продукта может состоять из нескольких различных технологических операций, за каждую из которых отвечает конкретное лицо. Поэтому, имея сведения о себестоимости продукции, невозможно точно определить, как распределяются затраты между отдельными участками производства (центрами ответственности). Эта проблема решается, если установлена взаимосвязь затрат и доходов с действиями конкретных лиц, ответственных за расходование соответствующих средств. Такой подход к управлению затратами возможен при осуществлении планирования затрат по центрам ответственности.

Цель применения методики управления прибылью по ЦФО — оценка, прогнозирование и достижение оптимальной прибыли, рентабельности и эффективности деятельности центров финансовой ответственности и предприятия в целом.

Применение разработанной методики позволяет получать исчерпывающую информацию о затратах и доходах по каждому центру ответственности, при этом в ходе анализа выявляются участки, где чаще всего возникают отклонения, а также виды продукции с низкой рентабельностью.

Основу такого подхода составляет анализ структуры постоянных и переменных затрат, маржинального дохода и формирования прибыли в целом по предприятию. В свою очередь, прогнозирование прибыли и рентабельности в зависимости от изменения объемов производства, цен на продукцию, величины переменных или постоянных затрат дает возможность укрепить финансовое состояние предприятия, принять более эффективные управленческие решения по развитию деловой активности и совершенствованию процесса производства российских предприятий.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИЕ (НА ПРИМЕРЕ ЗАО «АЛЕЙСКЗЕРНОПРОДУКТ»)

Колесникова С.В. - студент, Симакова Т.А. - ст. преподаватель  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Проблема системы управления распределением и использованием прибыли является важной и актуальной, так как прибыль является важнейшим показателем в системе оценки результативности и деловых качеств предприятия, степени его надежности и финансового благополучия, как партнера.

Само определение слова прибыль можно трактовать в нескольких вариантах.

Но на сегодняшний день в литературе одним из наиболее употребляемых вариантов определения слова прибыль звучит так:

Прибыль – это превышение дохода над расходом. (обратное положение это убыток).

- Прибыль – превышение дохода над расходом.
- Прибыль – экономическая категория, выражающая результат хозяйственной деятельности предприятия.
- Прибыль – доход от использования факторов производства и предпринимательства.

Прибыль всегда являлась источником финансирования производства и конечным итогом его деятельности. Поэтому целесообразно говорить о большом влиянии, именно прибыли на дальнейшее развитие организации.

Механизм формирования показателей прибыли



Основными показателями прибыли являются:

- общая прибыль отчетного периода - балансовая прибыль;
- прибыль от реализации продукции;
- прибыль от финансовой деятельности;
- прибыль от прочих внереализационных операций;
- налогооблагаемая прибыль;
- чистая прибыль.

Прибыль распределяется между государством, собственниками предприятия и самим предприятием.

Пропорции этого распределения в значительной мере воздействуют на эффективность деятельности предприятия как позитивно, так и негативно.

На самом же деле предприятие самостоятельно определяет пути использования чистой прибыли.

Это может быть процесс формирования фондов и резервов предприятия для финансирования потребностей производственного и социального развития.

На практике же не вся чистая прибыль остаётся в распоряжении предприятий, некоторые обязательства выплачиваются из чистой прибыли (штрафы, и выплаты за нарушение договоров).

То есть, прежде всего, чистая прибыль направляется на выполнение финансовых обязательств, а остающаяся часть распределяется между собственниками и самим предприятием.

Распределение прибыли остающейся в распоряжении предприятия, регламентируется внутренними документами предприятия.

Некоторые процессы в распределении прибыли фиксируются в уставе предприятия.

ЗАО «Алейскзернопродукт» - крупнейшее зерноперерабатывающее предприятие России. Новейшие технологии, высокое качество, широкий ассортимент выпускаемой продукции,

оптимальные цены - все это привлекает потенциальных партнеров к сотрудничеству с ЗАО «Алейскзернопродукт».

На предприятии в настоящее время работают девять филиалов в различных регионах Сибири и Дальнего Востока.

ЗАО «Алейскзернопродукт» в сущности, получая приемлемую прибыль, рационально её использует и наращивает свой потенциал, вследствие направления всей прибыли в собственный капитал.

Это свидетельствует о реальной возможности дальнейшего развития, анализируемого нами предприятия.

Распределение чистой прибыли на ЗАО «Алейскзернопродукт» происходит следующим образом:

- выплата дивидендов
- реинвестирование прибыли, т.е. эта часть прибыли идет на расширение производства.

Но с 1996 года на предприятии Советом директоров было принято решение о приостановлении выплаты дивидендов, это значит, что вся прибыль капитализируется и направляется на развитие производства.

Последнее использование капитализированной прибыли было направлено на постройку цеха по производству макаронных изделий.

На данный момент предприятием выпущено 9 216 612 акций.

Процентное распределение акций выглядит следующим образом

60 % - Совет Директоров

20,8 % - рабочие

19,2 – прочим акционерам

Такое распределение акций говорит о концентрации власти, что позволяет избегать конфликтов при управлении предприятием и эффективно распределять прибыль.

Реинвестирование прибыли в производство не было возможно при наличии большого числа миноритарных держателей акций.

С поддержанием производства высококачественной продукции и имея международный сертификат качества выпускаемой продукции ИСО 9000, предприятие ЗАО «Алейскзернопродукт» получает возможность по реализации продукции на международный рынок.

Это говорит о том, что, имея выход на международный рынок, предприятие приобретает возможность получать выручку не только в рублях, но и в валюте, что влечет за собой увеличение прибыли.

Если есть спрос на международном рынке на продукцию ЗАО «Алейскзернопродукт», нужно будет увеличивать объем выпускаемой продукции.

Так на сегодняшний день производительность труда на ЗАО «Алейскзернопродукт» была повышена следующим образом. Были введены новейшие технологии такие как, видео наблюдение и всеобщий доступ в интернет.

Раньше чтобы получить доступ в интернет нужно было идти в информационный отдел, так как только он имел выход в Интернет.

Сейчас же интернет стоит в каждом отделе, что сказывается на повышении производительности труда.

Если производительность труда будет падать, то за этим может последовать снижение прибыли на предприятии.

Обратив внимание на рекомендации, данное предприятие при осуществлении хозяйственной деятельности сможет поддерживать положительные тенденции экономического развития и сохранить возможность в получении достигнутого уровня прибыли и её увеличения в будущем.

## ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ФИРМЫ (НА ПРИМЕРЕ ПО «АЛЕЙТОРГ»)

Утемова Т. С. - студент, Симакова Т.А. - ст. преподаватель  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

В любой организации существует диалог между людьми, носителями организационной культуры, с одной стороны, и культуры, оказывающей влияние на поведение человека, с другой.

Организационная культура - это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как "правильный" образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем.

Организационная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством сотрудников.

Организационная культура не возникает сама по себе. Несмотря на то, что процесс ее возникновения может развиваться разными способами, обычно он включает в себе следующие этапы.

1. У конкретного человека появляется идея о создании нового предприятия.
2. "Создатель" создает костяк организации - группу, которая разделяет его взгляды. Это означает, что каждый в группе считает идею организации отличной, стоящей, чтобы из-за нее рисковать.
3. Эта группа делает шаги для создания организации, путем расширения фондов, завоевания рыночного пространства и т.д.
4. На этом этапе происходит набор сотрудников и начинает формироваться история фирмы. Как и любая другая культура, она зарождается в глубине человеческого сознания, характеризующегося на первом этапе конкретным поведением.

Сильная культура любой фирмы, будь то малой, или большой, всегда открыта как изнутри, так и извне. На некоторых фирмах укоренились традиции проводить регулярно опросы мнений сотрудников по таким вопросам, как: внутренний климат, стиль управления, условия труда. Под защитой анонимности сотрудники имеют возможность выразить свое недовольство тем, что им кажется наиболее важным. Главное при этом, чтобы опрос приводил к достижению поставленной цели. Так же на многих фирмах уже давно практикуются своего рода доверительные беседы на актуальные для этих фирм темы. Такие беседы получили название "беседы у камина".

Важным моментом в становлении, формировании и развитии организационной культуры является понятие "управление персоналом", которое до последнего времени отсутствовало в нашей управленческой практике.

Основными структурными подразделениями по управлению кадрами в организации являются отделы кадров. На них возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и их переподготовки. Важнейшие в их числе: социально-психологическая диагностика, анализ и регулирование групповых и межличностных взаимоотношений, отношений руководства, управление производственными и социальными конфликтами и стрессами, оценка и подбор кандидатов на вакантные должности, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале, маркетинг кадров, планирование и контроль деловой карьеры, профессиональная и социально-психологическая адаптация работников, управление трудовой мотивации, правовые вопросы трудовых отношений.

Вопросы управления персоналом неразрывно связаны с организационной культурой. Более того, они строятся на этой культуре. По-другому, и не может быть, т.к. на первом месте всегда человек, а уж потом вопросы, связанные с управлением.

Деловое кредо представляет собой ядро организационной культуры. А протоплазма включает широкий набор элементов, методов и средств воспитания сотрудников в духе уважения и верности организации:

1. Пропаганда принципов и логики функционирования предприятия, ее философия. Это и изучение книг, брошюр об организации, проведение семинаров и бесед.

2. Изучение и пропаганда исторического пути фирмы. Цель - проложить мостик от прошлого через настоящее к будущему, показать эволюцию не только производства, но и культуры. В истории отражается становление и развитие личности, включая отца-основателя, его соратников и преемников.

3. Отбор на работу, предполагающий разработку системы процедур приема на работу тех, кто сможет вписаться в культуру организации.

4. Формирование обрядов и ритуалов, придающих важность определенным событиям в жизни предприятия. Это могут быть торжественные собрания, связанные с юбилейными датами, обряды посвящения новичков и перехода на новую должность, совместные обеды руководства с сотрудниками, церемонии проводов и др.

5. Выработка и поддержание мифов об организации, в которых ключевую роль играют герои. Это обязательно отцы-основатели, обросшие легендами, а также те сотрудники, которые прославили делами свою организацию. Это хорошие образцы для подражания и укрепления традиций.

6. Создание стиля одежды, наград, значков, стильной отделки помещений.

Объектом моего исследования стала организационная культура «деловое кредо» потребительского общества «Алейторг», далее сокращенно ПО «Алейторг».

ПО «Алейторг» в рамках организационной культуры использует следующие принципы при работе с персоналом:

передача специалистам максимально необходимого набора полномочий (власти) для выполнения возложенных на них функций. Они несут всю полноту ответственности за свои действия по их осуществлению;

привлечение к работе специалистов высокого класса с достаточно независимым и самостоятельным складом мышления;

создание со стороны администрации приоритета доверия и поддержки специалистов над контролем их деятельности;

стимулирование личной инициативы работников при решении общих задач и постоянство правил поведения в обществе;

развитие коллективных методов разрешения проблем, разделение успеха между работниками, интересными с точки зрения создания организационной среды, привлекающей в корпорацию лучших в своей профессии людей;

обеспечение свободы специалистам в определении путей достижения целей фирмы с учетом ее потенциала и в принятии соответствующих решений;

Организационное воздействие, оказываемое на персонал, способствует высокому уровню регламентации управления организационной культурой. В этом меня убедило наличие на данном предприятии внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала ПО «Алейторг».

коллективного договора ПО «Алейторг», подписанного председателем правления ПО «Алейторг» и коллективом работников ПО «Алейторг», способствующего развитию партнерских отношений администрации и коллектива предприятия;

правил внутреннего трудового распорядка, разработанных в соответствии с ГК и КЗоТ РФ;

наличие четкой организационной структуры управления и штатных структур предприятия и их ежегодная корректировка;

наличие четких должностных инструкций сотрудников с определением функциональных обязанностей работника и нормированием труда.

Уровень культуры. Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная.

Коллектив ПО «Алейторг» в силу специфики своей работы никак нельзя назвать сплоченным, возможно этому не способствует соревновательные методы мотивации.

Наличие субкультур. Чем больше существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.

Для изменения культуры необходима особая стратегия управления культурой в организации. Она предполагает:

- анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;
- разработку специальных предложений и мер.

Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время.

## РОЛЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Добрынина В.В - студент, Симакова Т.А. - ст. преподаватель  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Как известно, на протяжении последних ста лет место управления персоналом в системе менеджмента многократно изменялось. Наряду с этим пересматривались взгляды, подходы и теоретические базы ученых и практиков, работавших в этой сфере. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной проблемы человечества: преодолению противоречия между человеком и организацией. Сегодня только ленивый еще не понял, что сила его организации прежде всего в человеческом капитале.

На сегодняшний день при создании конкурентоспособного предприятия необходимо учитывать постоянное развитие своего персонала, совершенствование способов управления и развития рынка в целом. Организация возможностей фирмы заключена в непрерывном поиске новых методов управления и зависит от конкретных людей, знаний, компетенции, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

"Управление любой сферой деятельности хозяйственной организации (НИОКР, производство, финансы, сбыт, качество и т.д.) — есть прежде всего управление людьми: индивидами и коллективами. Поэтому во всем мире управление персоналом стало главной функцией внутрифирменного менеджмента. В мире сейчас происходит подлинная революция в области как теоретических концепций, так и конкретных методов управления персоналом". /А.Курицин/

Управление людьми – одна из самых сложных и одновременно существующих подсистем каждого производственного процесса. Система мер способствующая эффективному использованию персонала организации, фирмы, учреждения, не может быть однонаправлено сводящейся с каким – либо отдельным мероприятием. Работа с кадрами тогда принесёт успех, когда она будет системой и неразрывной во времени. Управление кадрами будет наиболее эффективным если этот процесс разделить на отдельные задачи являющиеся составной частью кадровой политики организации. Кадровая политика на каждом предприятии имеет свои особенности, но все же базируется на одинаковых

принципах. От выбора кадровой политики напрямую зависит дальнейшее существование фирмы.

Под кадровой политикой понимается система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральные направления и основы работы с кадрами, общие и специфические требования к ним; разрабатывается собственниками организации, высшим руководством и кадровыми службами.

Кадровая политика по Кибанову – это генеральное направление кадровой работы, направленное на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высоко-производительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющееся требование рынка, с учетом стратегии развития организации.

Основным содержанием кадровой политики являются:

- во-первых, обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и найм, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.;
- во-вторых, развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестаций и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе;
- в-третьих, совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированны на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

## СИСТЕМА МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

Добрынина В.В. - студент, Симакова Т.А. - ст. преподаватель  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Среди комплекса проблем менеджмента особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом фирмы. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Обычно имеется в виду в первую очередь материальное вознаграждение: все выплаты, полученные сотрудником за время его работы и в связи с ней. Самая распространенная из таких выплат — заработная плата, получаемая им еженедельно или ежемесячно. Организация не может набрать и удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте.

Нетрадиционные способы мотивации можно рассмотреть на модели характеристик работы с точки зрения мотивации Хекмана и Олдхэма .

Разработка структуры вознаграждения административно-управленческого персонала более сложна, поскольку помимо самой зарплаты в нее часто входят различные льготы, схемы участия в прибылях и оплата акциями. Помимо заработной платы организация предоставляет своим работникам различные дополнительные льготы. Конечно, такие льготы как оплаченные отпуска, оплата больничных листов, страхование здоровья и жизни, а также пенсионное обеспечение, являются составной частью любой постоянной работы. К прочим видам льгот относятся субсидируемые предприятием столовые и кафетерии, ссуды с пониженной процентной ставкой на получение образования детей сотрудников, детские учреждения, программы физического оздоровления и др.

Последовательно рассмотрим каждый из этих основных параметров работы и определим, что они значат и как влияют на “психологическое состояние”, которое определяет отношение людей к работе.

1. Разнообразие умений и навыков. Этот термин характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала.

Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, не использующая ценных навыков работника не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

Существует так же оптимальный уровень разнообразия. Он индивидуален для каждого работника. Так одинаковая работа одним может рассматриваться как скучная, а для другого кажется что она имеет неустойчивый и прерывистый характер, в связи с чем невозможно установить какой-то определенный режим ее выполнения.

2. Целостность работы. Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е. выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом. С этим понятием тесно связана определенность задания со стороны менеджера.

3. Важность работы. Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении. Рабочие, затягивающие гайки тормозных устройств самолета расценивают свою работу как очень важную, в отличие от рабочих, заполняющих скрепками бумажные коробочки. При этом уровень навыков примерно одинаков.

Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя.

Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

4. Автономия. Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Если решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение.

Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет чувства “собственности” на работу.

При отсутствии (по каким-либо причинам - например, применению конвейера) целостности невозможна и автономия т.к. может произойти нарушение общей координации выполнения отдельных действий.

Величина уровня автономии зависит от человека. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

5. Обратная связь. Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам “законченной работы”, чем на отдельном ее фрагменте.

Расширяя фронт каждой работы, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, мы повышаем автономию. В то же время это увеличивает целостность работы, а, значит, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, т.е. личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку.

Важность обратной связи очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Менеджеры являются важным источником подобной обратной связи. Однако, наилучшая обратная связь имеет место тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Рассмотренные выше три первых фактора вносят свой вклад в оценку работы с точки зрения ее сложности, ценности и необходимости. Если работа не обладает такими параметрами, то она не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество ее выполнения не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны или приобретения чего-либо полезного.

Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, доставляет удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности.

Для повышения мотивации сотрудников руководителям необходимо придерживаться ряда факторов, которые будут расписаны ниже.

На своём рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников.

На рабочих местах следует формулировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба целям организации.

Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

Потому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства, поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля.

Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившимся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

На практике предприятия должны не только мотивировать своих сотрудников на достижения перед руководством, давая им возможность улучшить свое материальное положение, но также формировать чувство одной большой семьи с общей целью для всех и в то же время с конкретной целью для каждого.

## РАЗРАБОТКА АСУ ПРИ ПОТОЧНОЙ ЛИНИИ ЖАРОЧНЫХ ПЕЧЕЙ

Горячих А.А. — студент, Кузьмина Н.Н. — ст. преподаватель  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Сегодня уже нет никакого сомнения в том, что наступивший XXI-й век будет веком информации и научных знаний. Все это ставит перед системой образования принципиально новую глобальную проблему подготовки миллионов людей к жизни и деятельности в совершенно новых условиях информационного общества.

Современное представление о качественном образовании включает в качестве необходимого элемента свободное владение информационными технологиями, и, как следствие, компьютер воспринимается как предмет если не первой, то уж второй необходимости.

Объект исследования — Комбинат “Русский хлеб”, одно из крупнейших предприятий Алтая, лидер хлебопекарной отрасли региона, основано в 1993 году. Профиль деятельности предприятия - производство и реализация хлебобулочных и мучных кондитерских изделий. Комбинат имеет собственный зерноперерабатывающий комплекс.

Одной из главных проблем предприятия, по словам главного технолога, является отсутствие Автоматизированной системы управления, охватывающей весь процесс производства и управления предприятием. другая не менее важная проблема заключалась в хронической “неразберихе” с сырьем на самой крупной поточной линии по выпечке пшеничного хлеба высшего сорта. Проблема заключалась в неучтенном остатке муки в силосах и приемочной экспедиции; в единичных случаях воровства, в ошибках расчета выхода продукции.

Разработка и внедрение АСУ является единственным решением глобальной проблемы синхронизированного управления производством. для этого необходимо было создать совокупность крупных подсистем, симбиоза данных и знаний о производстве хлеба, математических моделей, средств связи и оргтехники, а также специалистов, предназначенных для обработки информации и принятия решений. Внедрение же подсистемы АСУ было решением локальной проблемы поточной линии при жарочных печах. Одной из первоочередных задач явилось обеспечение проведения на высоком уровне обследования существующей системы и разработки технического задания, а затем и эскизного проекта. для этого утверждаются соответствующие планы работ, составляются списки сотрудников организации- заказчика, информация от которых будет полезна при их разработке. Практика показывает, что с окончательной разработкой технического задания вполне справляется группа из 4 человек.

В состав разработанного комплекса вошли следующие компоненты: web-камера, устанавливаемая над печным агрегатом, и персональный компьютер, со специальным программным обеспечением. Функционирование комплекса выглядит следующим образом:

программное обеспечение с заранее предустановленным временным интервалом запрашивает изображение с web -камеры для анализа.

Использование такого решения позволяет с помощью одного компьютера в реальном масштабе времени осуществлять обработку изображений с нескольких web -камер. Вся информация о параметрах технологического процесса, такая как количество хлеба, поступившее в печь за час, нештатные ситуации и т.д., хранится в базе данных программного комплекса. Это позволяет своевременно отражать всю необходимую информацию о работе комплекса в виде отчетов.

## РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Козаченко Е.С. — студент, Фандина В.Г. — к.п.н., доцент  
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Стратегическое управление предприятием является для российской экономики сравнительно новым явлением и приобретает в последнее время императивное значение. Необходимость в стратегическом управлении возникла в результате реализации экономической реформы и рыночно-институциональной трансформации всех уровней национальной экономики.

Система стратегического управления — это совокупность организационной структуры, методик и процедур, принятых руководством предприятия в качестве средств для упорядоченного и эффективного ведения хозяйственной деятельности.

Эта проблема особенно актуальна для хлебопекарных предприятий, так как вхождение пищевой промышленности в рыночные реформы в начале 90-х годов было сложным и трудным. На современном этапе пищевая промышленность стала единственной отраслью, которая, преодолев спад производства, начала устойчиво наращивать выпуск продукции и активно развиваться. Вместе с тем в ряде её подотраслей в настоящее время не преодолены кризисные явления. К таким им можно отнести хлебопекарную промышленность, где до сих пор проявляются последствия созданных в дореформенный период избыточных мощностей и искусственно завышенного спроса. данная ситуация отрицательно сказалась на деятельности крупных и средних предприятий хлебопечения, для которых в последние годы характерны низкий уровень загруженности мощностей, финансовая неустойчивость, дефицит инвестиционных ресурсов, высокая текучесть кадров и реактивный тип управления в условиях конъюнктурных колебаний рынка муки, материальных ресурсов и меняющейся структуры потребления хлебных продуктов. Положение усугубляется еще и тем, что для рыночной экономики характерна усиливающаяся нестабильность внешней среды: события становятся все более непривычными и неузнаваемыми; темпы изменений значительно превосходят скорость ответной реакции предприятия; возрастает частота появления неожиданных событий, внезапных перемен, их непредсказуемость. В таких условиях становится невозможным осуществлять управление путем реакции на уже возникшие проблемы на основе предшествующего опыта или его экстраполяции. для своевременной и эффективной ответной реакции необходимы предвидение, исследования и творчество. Это требует использования специфических механизмов и методов принятия и реализации стратегических решений.

Система стратегического управления позволяет усилить стратегическую адаптацию, расширить горизонты предвидения и тем самым не только создать возможность своевременной ответной реакции предприятия на те изменения, которые происходят в его внешней и внутренней среде, но и добиться стратегического успеха в будущем.

Вопросам, связанным с обеспечением эффективного стратегического управления развитием предприятий, в России посвящено много работ. Все авторы предлагают разнообразные методологические подходы к разработке эффективных систем стратегического управления в условиях развитых рыночных систем и корпоративных

отношений. Тем не менее, проблема стратегического управления развитием промышленных предприятий из-за своей многоплановости и сложности, остается пока недостаточно разработанной.

ЗАО «Алейский хлебокомбинат» - единственный крупный производитель хлебобулочной и кондитерской продукции в городе Алейске. деятельность предприятия в значительной степени определяется спецификой производимой продукции. Основная организационная особенность хлебопекарного производства заключается в том, что предприятие выпускает продукцию в соответствии с ежедневно изменяющимися заказами, причем срок выполнения каждого заказа как по количеству, так и по ассортименту исчисляется часами и всегда меньше одних суток. План производства органически связан с

планом сбыта, так как выработанная, но не реализованная в тот же день продукция представляет собой возвратные отходы производства. другой особенностью является то, что непрерывность технологического процесса и недопустимость длительного хранения готовой продукции исключают возможность образования каких-либо маневренных резервов незавершенного производства.

Система стратегического управления позволит ЗЛО «Алейский хлебокомбинат» преодолеть кризисные явления: низкий уровень загруженности мощностей, финансовую неустойчивость, дефицит инвестиционных ресурсов, высокую текучесть кадров, использовать реактивный тип управления в условиях конъюнктурных колебаний рынка муки, материальных ресурсов и меняющейся структуры потребления хлебных продуктов. Система стратегического управления позволяет усилить стратегическую адаптацию, расширить горизонты предвидения и тем самым не только создать возможность своевременной ответной реакции предприятия на те изменения, которые происходят в его внешней и внутренней среде, но и добиться стратегического успеха в будущем.

Разрабатывать систему стратегического управления для предприятия лучше с одним из наиболее эффективных и распространенных в настоящее время инструментов реализации стратегии - системой сбалансированных показателей (ВЭС), т.к. финансовых показателей недостаточно для описания процесса создания стоимости предприятия. Основная часть системы сбалансированных показателей складывается не из материальных (тех, что принято называть основными) активов предприятия, а из таких «неосязаемых» вещей, как его персонал, используемые системы, бизнес-процессы, инновации, отношения компании с потребителями. Финансовые показатели не могут отразить состояние этих активов или их вклад в создание стоимости, поэтому необходима всеобъемлющая система, включающая как финансовые, так и нефинансовые показатели, которая бы ясно показывала, как создается стоимость. Важнейшие составляющие сбалансированной системы показателей:

- Финансы - Какой компания представляется своим акционерам и потенциальным инвесторам?
- Потребитель - Какой компания представляется своим покупателям?
- Внутренние процессы - Какие бизнес - процессы компания должна улучшить, от каких отказаться, на каких сосредоточиться?
- Обучение и рост - Может ли компания продолжать свое развитие, повышать эффективность и увеличивать свою стоимость?

Связующим звеном между всеми 4 перспективами служит причинно-следственная связь. Надо отметить, что ССП применяется не только в бизнесе, но так же и в некоммерческих или государственных организациях. При внедрении ССП на предприятие необходима комплексная автоматизация, которая затронет как оперативный контур сбора первичной информации, так и аналитический блок расчета самих показателей.

Во-вторых, эти показатели не должны являться хаотичным набором данных и отчетов, как это зачастую имеет место. Все они должны быть надлежащим образом систематизированы на определенной интегрированной основе, то есть показатели определяются стратегией предприятия. Стройная система показателей обеспечивает

правильную «настройку» работников на стратегию, гарантирует верный стратегический фокус.

В-третьих, в рамках ВЭС необходимо выстроить систему управления вокруг новых наборов показателей и новых способов их измерения. Необходимо донести эту систему до работников, чтобы они понимали, в чем конкурентное преимущество предприятия, каким образом оно рассчитывает создавать стоимость. Индивидуальные мотиваторы и личные цели сотрудников нужно привязать к этим показателям, а затем отслеживать данные их измерений и оценок для того, чтобы можно было понять, какие бизнес-процессы необходимо улучшить, как добиться такого распределения ресурсов, чтобы оно обеспечивало реализацию корпоративной стратегии.