Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организацией

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…….……...….2
ГЛАВА 1. ТЕОРИОТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ …….4
1.1 Современные подходы и методы в управлении организацией.....4
1.2 Модели и методы финансово-экономического управления организацией ……...……23
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ЕЕ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ……..….32
2.1 Системы управления на ОАО «ЧМК»……..32
2.2 Характеристика и анализ системы управления на ОАО «ЧМК»……...…36
2.3Анализ текущего финансово-экономического состояния организации……..……46
2.4 Выводы по результатам текущего анализа……68
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ …….....71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ……..…….75
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ ……..78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы объясняется тем, что существование любой организации невозможно без постоянного ежедневного принятия и реализации тех или иных решений на различных уровнях управления, направленных на повышение эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг. Эффективная деятельность организаций, стабильные темпы их работы и конкурентоспособность в современных экономических условиях в значительной степени определяются уровнем управления. Если система управления не приносит дохода собственнику (организации), она теряет для него свою полезность и подлежит реформированию.

С переходом к рыночной экономике происходят принципиальные изменения в системе управления организациями. Следствием таких изменений становятся новые подходы к организации и качеству управления организацией, а также к управленческим кадрам.

Можно сказать, что последние полтора-два десятилетия управленческой науки прошли под двумя знаменами: инновации и человеческие ресурсы. Это время можно охарактеризовать усложнением внешней организационной среды, резким возрастанием темпов ее изменения и ужесточением конкуренции на мировых рынках. Все это потребовало поиска скрытых резервов и новых путей повышения эффективности. Именно человеческий ресурс или человеческий потенциал стал организационным ресурсом, скрывающим наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования современной организации. «Человеческий фактор» стал рассматриваться как объект инвестиций не менее, а, быть может, и более важный, чем заводы, оборудование, технологии и т.п.

Управление финансами также является одним из важнейших составных элементов в управлении организации в современных условиях. Именно от

эффективности организации управления финансами зависит текущее и будущее финансовое состояние организации.

Цель данной работы – провести анализ и разработать предложения по совершенствованию системы управления организации.

Для достижения указанной цели требуется решить следующие задачи:

1.Раскрыть понятие, значение и типы организаций;

2.Исследовать функции, принципы и методы управления организациями;

3.Описать организационные структуры управления организацией;

4.Провести анализ системы управления организации;

5.Разработать предложения по совершенствованию системы управления организации и оценить их эффективность.

Объектом исследования дипломной работы является «Челябинский металлургический комбинат».

Предметом исследования является система управления организацией.

Методы исследования: При этом были использованы источники учебной, периодической литературы, методические материалы по анализу финансовых результатов.

Практическая значимость исследования состоит в том, что оно содержит разработку предложений по совершенствованию системы управления организацией.

ГЛАВА 1. ТЕОРИОТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1Современные подходы и методы в управлении организацией

Управление – это направленное со стороны управляющего органа воздействие на объект управления с целью получения установленного результата, согласования и корректировки действий исполнителей. Оно включает предвидение, планирование, организацию, контроль и регулирование процессов исполнения работ.

Современная производственная организация представляет собой сложный комплекс, динамизм и слаженность работы которого обеспечиваются механизмом управления, устанавливающим внутренние связи и учитывающим деятельность всех звеньев и работников организации – от рабочего до директора.

Управление, в строгом смысле слова, есть воздействие на работников с целью достижения целей, стоящих перед организацией и его членами. Оно базируется, с одной стороны, на многих областях знаний, таких, как экономика и политология, социология и психология, инженерные дисциплины, статистика, а с другой – на непосредственном обобщении опыта управления различными организациями и компаниями в ходе длительной истории развития человеческой деятельности .

Метод управления – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Слово «метод» имеет греческое происхождение («исследование») .Имеет два значения: первое – способ исследования явлений природы, подход к

изучаемым явлениям, планомерный путь научного познания и установления истины. Второе – прием, способ или образ действия.

В менеджменте существует очень большое разнообразие методов управления и их классификаций. Наиболее широкое распространение получила классификация методов управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему.

Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления. Это может быть как организация в целом, так и отдельное его подразделение (отдел, департамент и т.п.). Также это может быть функция организации (производство, маркетинг, инновация, финансы, информация) либо функция менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль).

Планирование – основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих достижение поставленных целей. Планирование применяется к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие организации. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития органищации и каждого подразделения в отдельности на установленный период: определение хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявление материальных трудовых и финансовых ресурсов для решения поставленных задач. Планирование дает возможность заблаговременно учесть внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития организации, или другого структурного подразделения.

В зависимости от содержания целей и задач можно выделить следующие формы планирования и виды планов.

Формы планирования:

- перспективное

- среднесрочное

- текущее (бюджетное, оперативное)

Виды планов:

1. В зависимости от содержания хозяйственной деятельности: планы производства, планы сбыта, материально-технического снабжения, финансовый план, план рекламной работы и др.

2. В зависимости от структуры организации: план работыорганизации, секции, филиала, отдела.

Планирование предполагает обоснованный выбор целей, определение политики, разработку мер и мероприятий, выбор методов достижения целей.

В зависимости от направленности и характера рассматриваемых задач различают три вида планирования: стратегическое или перспективное; среднесрочное и тактическое или текущее.

Стратегическое планирование ориентировано на продолжительное существование организации и охватывает срок 10-20 лет. Оно предусматривает разработку общих целей организации на перспективу, определяет программу развития, содержание и последовательность осуществления мероприятий по достижению поставленных целей с учетом средств и обеспечения необходимыми ресурсами.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, организация должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Поскольку в условиях стихийного развития рынка выражение планов в количественных показателях невозможно, планы выражаются в качественных

показателях в виде прогнозов и программ. На их основе осуществляется координация перспективных направлений развития организации с учетом потребностей и ресурсов.

Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле.

Планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации. Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Планирование способствует снижению риска при принятии решения.

Среднесрочное планирование чаще всего составляется на 5 лет, т.к. именно этот срок более всего соответствует периоду обновления производства и ассортимента продукции. В этих планах формулируются основные задачи на установленный период, например производственная стратегия организации в целом и каждого подразделения; стратегия сбыта; финансовая стратегия; кадровая политика; определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материального снабжения с учетом внутриорганизационной специализации и кооперирования производства.

Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития. План обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов. В нем приводятся детальные сведения в разбивке по продуктам, данные о

капиталовложениях и источниках финансирования. Он разрабатывается в производственных подразделениях.

Текущее (оперативное) планирование заключается определении промежуточных целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использования ресурсов, внедрения новых технологий. Обычно это планирование осуществляется на год. Планы представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки оперативных планов для организации и её подразделений, программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению. Основными звеньями текущего плана являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами. Календарные планы составляются на основе сведений о наличии заказов, степени загруженности мощностей и их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа, товарных запасов, товароснабжения, состояния конъюнктуры рынка.

Оперативные планы реализуются через систему бюджетов или финансовых планов, которые составляются по каждому отдельному подразделению, а затем собираются в единый бюджет или финансовый план организации. Бюджет представляет собой выражение оперативного плана в денежных единицах. Он охватывает все стороны деятельности организации и служит средством координационной работы всех звеньев организации. При его составлении, прежде всего, учитываются показатели, разработанные в перспективных и среднесрочных планах. Через бюджет осуществляется взаимоувязка между перспективными, текущими и др. видами планирования. Составлением бюджета занимаются различные службы, редактируют их администраторы, утверждает руководитель.

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий функционирования организации. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры организации, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование организации в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.

2. Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками организации, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления: установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования; распределение ответственности между руководителями; выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений; организация информационных потоков; выбор соответствующих технических средств.

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах.

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей - интересы людей - мотивы деятельности - действия людей.

Контроль как основная функция менеджмента объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления (учет), изучением информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления.

Последняя стадия контроля связана с уяснением проблем и причин их возникновения, что и является основанием для активных действий по корректировке отклонений от цели и плана деятельности. Следует отметить, что все рассмотренные стадии функции контроля осуществляются одновременно, т.е. контроль может быть в процессе деятельности и после ее завершения, а система

организации контрольной деятельности зависит от конкретной ситуации. В значительной степени эффективность функции контроля определяется методологией, т.е. предварительными исследованиями и разработкой принципов, правил, инструкций, а также критериев оценки и показателей, измеряющих отдельные стороны деятельности и процессы. Кроме того, необходима разработка процедур проведения контрольных операций, подбор и подготовка управленческого персонала, способного к такой работе.

Содержание методов управления – это специфика приемов и способов воздействия.Организационная форма методов управления – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

Методы управления, или воздействия, в процессе управления являются важным разделом в менеджменте. Среди них основными являются организационно-распорядительные, или организационно-административные, экономические и социально-психологические. В последнее время приобретают значение и социологические методы.

Все эти методы управления не могут действовать изолированно друг от друга, так как представляют совокупность способов воздействия управляющей системы на управляемую для достижения определенной цели. Для того чтобы реализовать определенные цели, а также функции и принципы управления, применяют вышеперечисленные методы .

Подход с позиций выделения различных школ в управлении заключает в себе фактически четыре разных подхода.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций ,основывается на концепции, согласно которой управление — это непрерывная взаимосвязь действий и функций. Таким образом, процессный подход в управлении — это процесс формирования целей и способов их достижений, деятельность, ограниченная в пространстве и во времени, требующаяся для реализации комплекса управленческих ресурсов.

К ресурсам, необходимым для процессного управления системами, относятся информация, человеческие ресурсы, финансы, время, организационно-административные и материально-технические ресурсы. Осуществления процессов управления социально-экономическими необходимы механизмы и технологии управления. Оценка качества процессов управления как процессов принятия и реализации управленческих решений осуществляется по показателям результативности и эффективности. При этом анализ эффективности процессов управления требует рассмотрения управленческих ресурсов как инвестиций, использование которых приводит к приросту экономического эффекта в будущем. Системный подход представляет собой исключительно способ мышления по отношению к организации и управлению, но, ни в коей мере не является набором каких бы, то, ни было руководств или принципов для управляющих. Он позволяет лишь умозрительно представить организацию в единстве составляющих ее элементов

С точки зрения системного подхода при воздействии на любой элемент системы, организация всегда изменяется во всех взаимосвязях и становится некой иной целостностью, находящейся в другой позиции на пути к достижению своих целей, чем это было бы, если бы изменения не произошли. Крупные составляющие сложных, систем, таких, как организация, люди или машины, зачастую сами являются системами. Эти части называются подсистемами.

Подсистемы могут состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они системно взаимосвязаны, неправильное функционирование самой маленькой подсистемы может негативно повлиять на функционирование системы в целом. Так, работа каждого отдела, каждого работника в организации очень важна для успеха организации в целом.

Системный подход является, таким образом, очередной попыткой приблизиться к эффективному управлению организацией без учета основного фактора, влияющего на ее эффективность, - человеческого.

Ситуационный подход.

В виду того, что концепции всех предшествующих школ и подходов к управлению так и не привели к выработке действенного способа управлять, который бы в любой ситуации позволял руководителям оперативно решать управленческие задачи и тем самым существенно повышать эффективность организаций, возник ситуационный подход как попытка увязать конкретные приемы и концепции более ранних школ с различными ситуациями.

Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые в значительной степени влияют на деятельность организации в данное конкретное время. При ситуационном подходе, возникшем в конце 60-х годов, не считается, что концепции традиционной теории управления школы человеческих отношений и школы науки управления неверны. Более того, при ситуационном подходе рассматриваются возможности прямого приложения управленческой науки к конкретным ситуациям и условиям. Считается, что ситуационный подход тесно связан с системным.

Ситуационный подход так же, как и системный, представляет собой лишь способ мышления об организационных проблемах и их возможных решениях, не давая практикам нужного эффективного алгоритма - набора руководств по управлению организацией. Считая концепцию процесса управления применимой ко всем организациям, сторонники ситуационного подхода нашего столетия признают, что хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного управления, могут значительно варьироваться. Сущность же таких "специфических приемов" в рамках ситуационного подхода не раскрывается.

Само возникновение ситуационного подхода подчеркивает - кризис в теории управления, т.е. ее полную оторванность от практики, неспособность породить качественно новые подходы к управлению, позволяющие повысить эффективность деятельности организаций.

С точки зрения ситуационного подхода не существует единого способа управления. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию,

а также определять, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызывали бы наименьший отрицательный эффект и дали бы меньше всего недостатков. Этот перечень требований к руководителю, выдвинутых ситуационным подходом можно было бы продолжать очень долго.

Сам тезис о том, что с точки зрения ситуации лучшего способа управления не существует, может завести нас в тупик. Ведь данный тезис фактически постулирует невозможность создания, какой бы то ни было эффективной модели управления, "не различающей" ситуаций, иначе говоря, способной обеспечить адаптивность процесса управления к любой из них. Тем самым этот тезис становится препятствием на пути развития управленческой мысли.

Классификация методов управления.

Методы управления – это способы и формы целенаправленного воздействия субъекта управления (менеджера) на объект управления (персонал)

Все способы воздействия на персонал должны учитывать интересы коллектива и отдельных людей.

Поведение персонала в целом и отдельных работников зависит от:

- материальной заинтересованности в результатах труда (оплата труда);
- моральной заинтересованности в результатах труда в соответствии с культурным и духовным уровнем.

В связи с этим, можно выделить следующие методы управления организации, представленные в таблице 1.

Таблица 1. Характеристика методов управления организацией

Группы методов	Механизм воздействия на объект управления	Стимул выполнения управленческого воздействия	Виды воздействия
Экономические	Косвенный	Материальная	Поощрительные

	стимулирующий	заинтересованность	фонды, цены, прибыль, кредиты, технико-экономический анализ
Правовые и организационно-распорядительные	Прямой директивный	Дисциплинарная ответственность	Нормы гражданско-административного права, инструкции, приказы, распоряжения
Социально-психологические	Косвенный стимулирующий	Моральная ответственность	Стиль руководства, психоклимат, традиции, мотивы

Экономические методы управления: сущность, содержание, основные достоинства и недостатки.

Экономические методы управления - это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей организации.

Важнейшими достоинствами этих методов являются их гибкость и воздействие на людей через их непосредственные интересы.

Недостатки: остаются неудовлетворенными многие потребности, лежащие вне сферы материального интереса, что снижает мотивацию.

Организационно – распорядительные методы являются необходимым дополнением к экономическим методам. Эти методы регламентируют сроки исполнения и круг лиц, ответственных за каждый участок работы, а также конкретные формы контроля исполнения.

К их числу относятся:

1) метод организационного воздействия. Он включает:

- метод организационного регулирования6определяются границы управления на каждом уровне управления.

- метод организационного нормирования: позволяет создать системы различных нормативов (организационные, технические, экономические, нормативы управленческой системы, информационные нормативы)

- метод организационного инструктирования: позволяет ответить на вопрос, как выполнить функцию, то есть определяет порядок действия и выступает в виде должностных инструкций, методических указаний;

2) метод распорядительного воздействия, используется при возникновении отклонений от запланированных способов выполнения работ. Каждое организационное воздействие должно быть дополнено распорядительным воздействием, без которого оно не может получить юридической силы.

Формы распорядительного воздействия:

- приказ – основной распорядительный документ, издаваемый первым руководителем, действующим на основе единоначалия в пределах, закрепленных за ним прав. Он содержит обязательные для исполнения подчиненными указания и обычно состоит из констатирующей и распорядительной частей.

- распоряжение – содержит требование решить отдельный вопрос оперативного характера. Издается заместителями и функциональными менеджерами.

- устное указание – оперативная и действующая форма распорядительного воздействия, но только в случае высокого авторитета руководства, исполнительности и добросовестности коллектива.

Правовые методы предполагают использование различных санкций за нарушение или невыполнение правовых актов. Они делятся на: дисциплинарные, материальные, административные, уголовно-правовые.

Административные методы управления: сущность, содержание, основные достоинства и недостатки.

Административные методы - это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

К числу административных методов относят:

-организационное проектирование,

-регламентирование,

- нормирование.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение организации, устав организации, внутри организационные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности организации.

Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих организаций.

Распорядительные методы реализуются в форме:

- приказа,

- постановления,

- распоряжения,

-инструктажа,

-команды,

-рекомендаций.

Управление производством осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства. Административные методы управления - мощный рычаг достижения результатов поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальное условие их эффективности - высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные организации.

Социально – психологические методы воздействуют на систему управления через разнообразные стимулы, мотивы. Они охватывают следующие области: повышение мотивации на результативность труда, развитие социальных потребностей и интересов, повышение деловой активности, усиление ответственности работников за выполнение задания, повышение квалификации при росте карьеры, предотвращение и устранение конфликтных ситуаций и т.д.

Тот или иной метод управления будет достаточно эффективен и позволит достичь целей управления только при условии его соответствия объективным законам, присущим способу производства. Для достижения цели недостаточно того, чтобы метод просто соответствовал требованиям объективных экономических законов. Он должен реализовать эти требования в виде способа воздействия на трудовые коллективы и отдельных работников производства, поскольку экономические процессы не существуют вне деятельности участников процесса производства.

типу управляемой системы методы управления можно разделить на две группы:

1.___Методы управления техническими системами;

2 Методы управления социально-экономическими системами.

Методы управления техническими системами строятся на базе естественных науки могут реализоваться в виде автоматических систем.

В социально-экономических системах кроме чисто технических проблем возникают задачи формирования отношений управления и для их решения требуется привлекать знания ряда общественных наук. По преобладающему характеру формируемых отношений эта группа методов, в свою очередь, может быть разделена на следующие методы:
1.экономические;
2.организационно-распорядительные (административные);
3. социально-психологические.

Социально-психологические методы управления - осуществляются путем руководящего воздействия на социальные принципы деятельности коллектива. Они основаны на изучении социального состава и условий трудовых коллективов, индивидуальных особенностей и интересов работника Результаты производственных успехов во многом определяются социально-психологическим климатом в коллективе, удовлетворением культурных, бытовых и других потребностей работающих.

Социально-психологические методы управления играют решающую роль в борьбе против текучести кадров и предполагают:
воздействие руководителя на межколлективные отношения;
изучение зависимости деятельности коллектива от его структуры;
изучение условия включения в коллектив новых членов;
изучение психологических особенностей различных форм коллективного труда;
учет влияния дисциплинарной практики и других факторов на настроение коллектива;
влияние стиля руководства на взаимоотношения членов коллектива;
влияние отдельной личности в коллективе;
психологические основы авторитета личности.

В практике управления применяются различные социологические методы и приемы исследований. Особое распространение получили:

метод научно-технических конференций; анкетирование; интервьюирование и личное наблюдение; социальный эксперимент; социальное стимулирование.

Формирование и совершенствование производственного коллектива - одна из важнейших задач, стоящих перед руководителем в процессе управления.

Для достижения сплоченности коллектива, повышения уровня его нравственной зрелости руководитель должен уделить внимание следующим факторам:

наличию конкретной цели в деятельности коллектива, которая бы ясно и четко воспринималась всеми работниками;

традициям и опыту коллектива.

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны, и тесно связаны с другими методами управления.

Механизмы договорные: убеждение, критика, информирование, выступление руководителя перед людьми.

Социально-психологические методы - управленческие отношения субъекта и объекта договорные без материальной основы.

Достоинства метода:

1) включаются механизмы трудовой мотивации, не связанные с удовлетворением материальных потребностей;

2) практически не требуются материальные затраты.

Недостатки:

1) не используются стимулы, опирающиеся на материальные потребности людей;

2) трудно прогнозировать результаты.

Система управления организации - комплекс взаимосвязанных мероприятий, с помощью которых менеджмент стремиться достичь целей развития компании за счет управления ее ресурсами.

Исходя из определения, система управления организацией включает в себя следующие элементы:

- Субъекты управления (кто управляет) - руководители организации различного уровня.

- Объекты управления (чем управляют) - персонал, финансы, запасы, оборудование, технологии производства продукта, информация.

- Процессы (как управляют) - технологии управления объектами, используемые субъектами для достижения целей, стоящих перед организацией.

Успех деятельности организации во многом определяется качеством выполнения функций и следованием принципам управления.

Функции управления – это совокупность действий, часто повторяющихся в процессе управления, имеющих определенную направленность и характер.

Известный французский ученый в области менеджмента – Анри Файоль – разработал классификацию основных функций и сформулировал важнейшие принципы управления, обосновал необходимость знаний в сфере экономики и управления для представителей различных уровней иерархии («Общее и промышленное управление», 1916 г.).

Рассмотрим основные функции управления и виды операций, на которые воздействуют данные функции в соответствии с рисунком 1.



Рис.1. Функции управления и виды операций, на которые они воздействуют

Рассмотрим данные функции управления:

1. Планирование – это определение номенклатуры и ассортимента, сроков производства, объемов выпуска продукции (оказания услуг), количества необходимого оборудования, технологической оснастки, численности работников по категориям, экономических показателей (себестоимости, прибыли, рентабельности). Файоль рассматривал планирование как программу действий, основанную на анализе ресурсов всех видов.

2. Организация – создание некой структуры, упорядочение последовательности выполнения действий и закрепление ответственности за лицами, выполняющими определенные задания.

3. Распорядительство – функция, означающая: давать указания, распоряжаться, регулировать, т.е. заставлять персонал работать надлежащим образом.

4. Согласование – обеспечение взаимодействия всех лиц и осуществление действий, направленных на достижение единых целей организации.

5. Контроль – учет и анализ выполнения заданий, предпринимаемые с тем, чтобы все на организации, и выполнялось в соответствии с правилами и установленными требованиями.

6. Мотивация – стимулирование работников к выполнению поставленных задач наилучшим образом за счет материального и других видов вознаграждения.

Менеджер всегда выполняет каждую из этих функций независимо от того, на какой ступени управления он находится.

1.2 Модели и методы финансово-экономического управления организацией

Методы финансового менеджмента

Метод, как инструмент, с помощью которого изучается предмет финансового менеджмента, или происходит управление финансовой деятельностью организации, в широком смысле понимается как система теоретико-познавательных категорий, базовых (фундаментальных) концепций, научного инструментария, а также регулятивных принципов управления финансовой деятельностью субъектов хозяйствования.

Очевидно, что процесс принятия управленческих решений финансового характера в настоящее время в большей степени основывается на формальных индикаторах, методах, моделях.

Методы финансового менеджмента условно можно разделить на три группы: общеэкономические методы; инструментальные (количественные) методы принятия управленческих решений; специальные методы.

К группе экономических методов относятся следующие: кредитование, ссудо-заемные операции, система кассовых и расчетных операций, система страхования, система расчетов, система финансовых санкций, трастовые операции, трансфертные операции, система производства амортизационных отчислений, система налогообложения и другие. Общая логика таких методов, их основные параметры, возможность или обязательность их исполнения задаются централизованно в рамках системы государственного управления, а вариабельность их применения ограничена.

В группу инструментальных (количественных) методов входят методы прогнозирования, факторный анализ, методы финансовой математики, моделирование и другие методы. Число инструментальных методов очень велико, и наиболее важными для финансового менеджмента являются следующие их подгруппы: методы факторного анализа, методы прогнозирования, методы теории принятия решений. Дадим их краткую характеристику.

Под факторным анализом понимается процесс выявления причинно-

следственной связи, идентификации и оценки значимости участвующих в ней факторов. В ходе факторного анализа целью исследователя является идентификация факторов, оказывающих позитивное или негативное влияние на результативные показатели; а по результатам анализа разрабатываются меры, способствующие усилению воздействия одних и снижению воздействия других факторов. Определение факторов может осуществляться неформализовано, когда их совокупность устанавливается на интуитивной основе. Тем не менее, основным вариантом является формализованный анализ, в основе которого лежит применение двух моделей – стохастических и жестко детерминированных.

Важную роль в финансовом менеджменте играют прогнозы и ориентиры; например, прогноз объема реализации, себестоимости продукции, потребности в источниках финансирования, величины денежных потоков и других величин. Следует отметить, что прогнозирование, как один из методов финансового менеджмента, сводится не только к расчету ориентиров для критериев, имеющих количественное измерение, но также понимается как метод выявления оптимальных вариантов действий.

Наибольшее распространение получили следующие методы прогнозирования: методы экспертных оценок, методы обработки пространственных, временных и пространственно-временных совокупностей; а также методы ситуационного анализа и прогнозирования.

Далее рассмотрим группу методов теории принятия решений, из общего названия которых видно, что их основное назначение состоит в обосновании управленческих решений. В методах данной группы объединяются качественное и количественное начала, то есть опыт и интуиция аналитика, а также необходимость и целесообразность учета некоторых ограничений, предусматриваемых используемым инструментарием и условиями внешней среды. К основным методам в рассматриваемой группе относятся следующие: методы имитационного моделирования, метод построения дерева решений, метод анализа чувствительности.

Специальные методы по критериям регулируемости и обязательности

применения занимают промежуточное положение между первыми двумя группами. К ним относятся: дивидендная политика, финансовая аренда, факторинговые операции, франчайзинг, фьючерсы и другие.

Модели финансового менеджмента.

В финансовом менеджменте широко применяются различные виды моделей. Модель представляет собой копию или аналог изучаемого процесса, предмета или явления, отображающая существенные свойства моделируемого объекта с точки зрения цели исследования.

В экономической науке существует множество типов классификации моделей. Так, широко распространены дескриптивные, нормативные, предикатные модели; жестко детерминированные и стохастические модели; балансовые модели и другие виды.

В финансовом менеджменте различные виды моделей применяются для описания имущественного и финансового состояния организации; характеристики стратегии финансирования деятельности организации, либо отдельных ее видов; управления активами и обязательствами; прогнозирования финансовых показателей; факторного анализа и других целей.

Многие модели количественного финансового анализа позаимствованы из математики, и с позиции теории построение таких моделей сопровождается рядом предпосылок, носящих теоретический характер и, в известной степени, далеких от реальности. Например, при характеристике рынков капитала – это допущения об однородности ожиданий участников рынка, бесконечной делимости финансовых титулов, отсутствия транзакционных издержек, наличия определенных свойств функции полезности и некоторые другие.

При построении моделей факторного анализа очевидна условность в обособлении некоторой группы факторов и, в то же время, игнорировании других факторов.

Такая условность не должна представлять проблемы при управлении финансами, так как цель таких моделей состоит в пояснении и обосновании логики процессов, протекающих на рынках капитала, организации, его

взаимоотношениях с контрагентами.

Следует отметить, что принятие конкретных решений финансового характера в значительной степени основывается на неформализованных субъективных методах, использование которых, тем не менее, не исключает учета формализованных алгоритмов и расчетов.

Перейдем к рассмотрению основных характеристик отдельных моделей, которые, прежде всего, используются при анализе финансово-хозяйственной деятельности организации.

Дескриптивные модели – модели описательного характера, являющиеся основными при оценке имущественного и финансового состояния организации. К ним относятся:

- построение системы отчетных балансов;
- представление финансовой отчетности в аналитических разрезах;
- вертикальный и горизонтальный анализ отчетности;
- расчет аналитических коэффициентов;
- аналитические записки к отчетности.

Все перечисленные модели основаны на использовании информации бухгалтерской отчетности.

Вертикальный анализ базируется на ином представлении бухгалтерской отчетности, а именно, в виде относительных величин, характеризующих структуру обобщающих итоговых показателей. Неотъемлемым элементом анализа являются динамические ряды этих величин, позволяющие отслеживать и прогнозировать структурные сдвиги в составе хозяйственных средств и источников их финансирования.

Горизонтальный анализ позволяет определить тенденции изменения отдельных статей, либо их групп, входящих в состав бухгалтерской отчетности. Данный анализ основан на исчислении базисных темпов роста балансовых статей или статей отчета о прибылях и убытках.

Система аналитических коэффициентов является ведущим элементом анализа финансового состояния организации, применяемой различными

группами пользователей информации (менеджерами, аналитиками, акционерами, кредиторами, инвесторами). Существует множество таких показателей, для удобства изучения их можно разделить на несколько групп. Как правило, выделяются группы показателей, позволяющие дать комплексную оценку организации по следующим направлениям:

- имущественный потенциал,
- ликвидность и платежеспособность,
- финансовая устойчивость,
- прибыльность и рентабельность,
- внутрифирменная эффективность,
- рыночная привлекательность.

Предикатные модели прогностического, предсказательного характера используются в целях прогнозирования доходов организации и его будущего финансового состояния. Наиболее распространенными методами данной группы являются следующие:

- расчет точки критического объема продаж;
- построение прогностических финансовых отчетов;
- модели динамического анализа (жестко детерминированные факторные модели и регрессионные модели),
- модели ситуационного анализа.

Нормативные модели, позволяющие сравнить фактические результаты деятельности организации с ожидаемыми, используются, в основном, во внутреннем финансовом анализе. Их сущность сводится к формированию определенных группировок и аналитических разрезов (к примеру, по технологическим процессам, видам изделий, центрам ответственности), последующему установлению нормативов по выбранным статьям доходов и расходов и анализу отклонений фактических данных от нормативных. В большей степени анализ основан на применении системы жестко детерминированных факторных моделей.

В финансовом анализе и менеджменте разработаны некоторые модели,

содержащие ключевые признаки каждой из трех перечисленных групп моделей.

Финансовые методы, приемы, модели представляют собой основу инструментария, практически используемого в управлении финансами.

Все приемы и методы, находящиеся в арсенале финансового менеджера, с определенной долей условности можно разделить на три большие группы: общеэкономические, прогнозно-аналитические и специальные.

К первой группе относятся кредитование, ссудозаемные операции, система кассовых и расчетных операций, система страхования, система расчетов, система финансовых санкций, трастовые операции, залоговые операции, трансфертные операции, система производства амортизационных отчислений, система налогообложения и др. Общая логика подобных методов, их основные параметры, возможность или обязательность исполнения задаются централизованно в рамках системы государственного управления экономикой, а вариабельность в их применении достаточно ограниченна.

Во вторую группу входят финансовое и налоговое планирование, методы прогнозирования, факторный анализ, моделирование и др. Большинство из этих методов уже импровизационны по своей природе.

Промежуточное положение между этими двумя группами по степени централизованной регулируемости и обязательности применения занимают специальные методы управления финансами, многие из которых еще только начинают получать распространение в России; это дивидендная политика, финансовая аренда, факторинговые операции, франчайзинг, фьючерсы и т. п. В основе многих из этих методов лежат производные финансовые инструменты.

В финансовом менеджменте широко используются различные виды моделей.

В широком смысле модель представляет собой любой образ, мысленный или условный аналог какого-либо объекта, процесса или явления, используемый в качестве его «заместителя» или «представителя». Известны различные классификации моделей в экономике; в частности, весьма распространены дескриптивные, нормативные и предикативные модели, жестко детерминированные и стохастические модели, балансовые модели и др.

Модели применяются для описания имущественного и финансового положения организаци, характеристики стратегии финансирования деятельности организации, в целом или отдельных ее видов, управления конкретными видами активов и обязательств, прогнозирования основных финансовых показателей, факторного анализа и др. Достаточно подробную характеристику аналитических методов и моделей можно найти в специальной литературе.

Финансовые инструменты — относительно новое понятие в теории финансов, однако значимость его стремительно возрастает. Финансовый инструмент есть любой договор между двумя контрагентами, в результате которого одновременно возникают финансовый актив у одного контрагента и финансовое обязательство долгового или долевого характера — у другого. Финансовые инструменты подразделяются на первичные и вторичные.

К первичным относятся кредиты, займы, облигации, другие долговые ценные бумаги, кредиторская и дебиторская задолженность по текущим операциям, долевые ценные бумаги.

Вторичные финансовые инструменты (синоним: производные инструменты, деривативы) — это финансовые опционы, фьючерсы, форвардные контракты, процентные свопы, валютные свопы.

Финансовые инструменты являются основой любых операций компании на финансовых рынках, идет ли речь о привлечении капитала (в этом случае осуществляется эмиссия акций или облигаций), операциях спекулятивного характера (приобретение ценных бумаг с целью получения текущего дохода, операции с опционами), финансовых инвестициях (вложения в акции), операциях хеджирования (эмиссия или приобретение фьючерсов или форвардов), формировании страхового запаса эквивалентов денежных средств (приобретение высоколиквидных ценных бумаг) и др.

Информация финансового характера, или информационная база, является основой информационного обеспечения системы управления финансами на любом уровне, поскольку всякое обоснованное, неспонтанное решение базируется на некоторых данных.

Информационная база весьма обширна и включает обычно любые сведения финансового характера; в частности, сюда относятся бухгалтерская отчетность, сообщения финансовых органов, информация учреждений банковской системы, данные товарных, фондовых и валютных бирж, несистемные сведения.

Техническое средства управления финансами являются самостоятельным и весьма важным элементом финансового менеджмента. Многие современные системы, основанные на безбумажной технологии (межбанковские расчеты, взаимозачеты, расчеты с помощью кредитных карточек, клиринговые расчеты), невозможны без применения сетей ЭВМ, персональных компьютеров, функциональных пакетов прикладных программ.

Все крупные организации ведут свою бухгалтерию с использованием специализированных пакетов (например, 1С-бухгалтерия). Для выполнения текущих аналитических расчетов финансовый менеджер может воспользоваться также и стандартным программным обеспечением, в частности пакетами типа Excel.

Под финансовыми отношениями понимают отношения между различными субъектами (физическими и юридическими лицами), которые влекут за собой изменение в составе активов и (или) обязательств этих субъектов. Эти отношения должны иметь документальное подтверждение (договор, накладная, акт, ведомость и др.) и, как правило, сопровождаться изменением имущественного и (или) финансового положения контрагентов.

Финансовые отношения многообразны; к ним относятся отношения с бюджетом, контрагентами, поставщиками, покупателями, финансовыми рынками и институтами, собственниками, работниками и др. Управление финансовыми отношениями основывается, как правило, на принципе экономической эффективности.

Вторым элементом объекта финансового менеджмента являются финансовые ресурсы,точнее, ресурсы, выражаемые в терминах финансов. По сути, эти ресурсы представлены в активе баланса; иными словами, они весьма разнообразны и могут быть классифицированы по различным признакам.

В частности, это долгосрочные материальные, нематериальные и финансовые активы, производственные запасы, дебиторская задолженность и денежные средства и их эквиваленты. Естественно, речь идет не о материально-вещественном их представлении, а о целесообразности вложения денежных средств в те или иные активы и их соотношении.

Задача финансового менеджмента — обосновать и поддерживать оптимальный состав активов, т. е. ресурсного потенциала организации, и по возможности не допускать неоправданного омертвления денежных средств в тех или иных активах.

Управление источниками финансовых ресурсов — одна из важнейших задач финансового менеджера. Поскольку каждый источник имеет свою стоимость, возникает задача оптимизации структуры источников финансирования как в долгосрочном, так и в краткосрочном аспекте.

Функционирование любой системы управления финансами осуществляется в рамках действующего правового и нормативного обеспечения.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ЕЕ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ

2.1 Системы управления на ОАО «ЧМК»

Рассматриваемое промышленная организация – «ЧМК» имеет форму АО

АО - это коммерческая организационно-правовая форма объединения, образованная путем добровольного соглашения юридических и физических лиц (в том числе иностранных), объединивших свои средства и выпустивших в обращение акции с целью получения прибыли.

АО на территории России создаются и действуют в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», в который в 2012 году были внесены существенные изменения.

Открытое Акционерное Общество «Челябинский металлургический комбинат» создано путем преобразования государственной организации «Челябинский металлургический комбинат» на основании Указа Президента «Об организационных мерах по преобразованию государственных организаций, добровольных объединений государственных организаций, в акционерные общества» от 1 июля 1992 года № 721.

ОАО «ЧМК» действует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об акционерных обществах», Устава общества, утвержденного решением общего собрания акционеров общества «Челябинский металлургический комбинат». Устав является учредительным документом Общества.

Основными видами деятельности организации являются:

1) производство и реализация кокса, агломерата, чугуна, стали, проката;
2) переработка и реализация рудных полезных ископаемых;
3) производство и реализация строительных материалов;
4) НИОКР, а также реализация указанных работ как в форме их купли-продажи, передачи прав пользования, в том числе лицензий;

5)издательская деятельность;

6) инвестиционная деятельность, в том числе, купля-продажа недвижимости;

7) биржевые операции; внешнеэкономическая деятельность;

8) производство капитальных ремонтов основных средств, капитальное строительство зданий, сооружений, инженерных сетей.

9) проведение неразрушающего контроля качества металла, сварных соединений и диагностики оборудования.

На отдельные виды деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, организация имеет специальные разрешения (лицензии).

Уставный капитал исследуемой организации составляет 3161965 руб. Уставный капитал разделен на 3161965 обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 1 рубль каждая. Акции приобретены акционерами. Акционерами организации являются российские и иностранные юридические лица и граждане, которые приобрели акции Общества.

Акционеры общества имеют право: участвовать в управлении делами организации, получать часть прибыли, получать информацию о деятельности организации , отчуждать принадлежащие им акции в порядке, предусмотренном действующим законодательством.

Общество самостоятельно определяет порядок использования чистой прибыли. Прибыль, получаемая организацией в результате его деятельности, используется для создания резервного фонда, который создается в размере 25% от Уставного капитала, и предназначен для покрытия убытков Общества.

Чистая прибыль, оставшаяся после образования резервного фонда, направляется в фонды накопления и фонды потребления. Средства из фонда накопления направляются на создание нового имущества исследуемого организацией, пополнение оборотных средств и другие аналогичные цели. Средства из фонда потребления направляются на мероприятия по социальному и производственному развитию, а также на выплату вознаграждений коллектива

организации и дивидендов акционерам.

Фактическая численность работников за 2015 год составляет 24987 чел. Работа всех подразделений на ОАО «ЧМК» скоординирована, чтобы максимально эффективно достигать цели, определяемой ее общей стратегией. Рычагами, позволяющими четко определить место каждого подразделения в едином «механизме» организации, являются должностные инструкции, с четко определенными в них полномочиями, правами и обязанностями должностных лиц, а также обоснованная организационная структура управления.

Руководство текущей деятельностью организации осуществляется генеральным директором. Генеральный директор ОАО «ЧМК» совершает сделки от имени организации, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками организации.

Структура управления ОАО «ЧМК» является линейно-функциональной.



Рис. 2 Структура управления ОАО «ЧМК»

Преимущества линейно-функциональной структуры: более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников; освобождение главного менеджера от глубокого анализа проблем. Недостатки структуры управления ОАО «ЧМК», не позволяющие им оперативно приспособиться к быстро меняющимся условиям рынка, сводятся к одному: затруднено движение информации. Это относится как к горизонтальным коммуникациям, когда руководители и специалисты разных отделов просто не могут понять проблемы друг друга, говоря на разных языках, так и к вертикальным.

Во-первых, медленно принимаются решения, поскольку обсуждение проблем происходит по всей иерархической цепочке снизу вверх внутри каждого функционального подразделения.

Во-вторых, качество решений на высшем уровне определяется не столько компетентностью самих руководителей (они могут быть весьма компетентными), сколько надежностью и достоверностью поступившей к ним информации. Поскольку у руководителей среднего звена появляются возможности влиять на решения вышестоящих менеджеров в собственных интересах или в интересах своей функциональной службы, линейно-функциональная структура порождает "ведомственность" внутри организации.
Ключевые элементы стратегии ОАО «ЧМК» включают:
– Расширение позиций ведущего производителя сортового проката из углеродистой стали в России.
– Развитие и укрепление позиций как производителя высококачественного недорогого сортового проката из специальной стали.
– Расширение добывающего бизнеса.
– Укрепление позиций как низкозатратного производителя.
– Дальнейшее использование преимуществ синергии между ключевыми направлениями деятельности.
– Избирательное расширение мощностей по производству обработанной металлопродукции.

2.2 Характеристика и анализ системы управления ЧМК

ОАО «Челябинский металлургический комбинат» — одна из ведущих российских компаний в горнодобывающей и металлургической отраслях; объединяет производителей угля, железорудного концентрата, никеля, стали, проката и метизной продукции.

Бизнес состоит из двух сегментов: горнодобывающий и металлургический, включающие в себя организации , расположенные в России, Румынии и Литве. Также, в состав «ЧМК» входят два торговых порта, транспортная и энергетическая компании.

В 2014 году выручка «ЧМК» составила около 4,4 миллиарда долларов США , чистая прибыль – более 603миллионов долларов США. Деятельность в области горнодобывающей промышленности объединяет производство и реализацию угля (коксующегося и энергетического), железной руды и никеля и сосредоточена на поставках сырья для нашего сталелитейного производства, а также реализации значительных объемов угля, железной руды и никеля сторонним компаниям.

Могут самостоятельно покрывать все потребности своего сталелитейного сегмента в коксующемся угле, в железной руде— на 92% и в никеле— на 55%, учитывая, что в случае железной руды третьи стороны перерабатывают определенное количество нашего концентрата железной руды в агломерат и окатыши. Кроме того— единственный производитель специализированной стали в мире, имеющий собственные источники всех этих трех видов сырья. В 2011 году занимали второе место среди российских производителей коксующегося угля в Российской Федерации, имея 12% доли рынка. Также контролируют 23% мощностей по обогащению коксующегося угля в России.

В 2012 году «ЧМК» произвел около 21 195 тыс. тонн угля, в том числе:

10 4 тыс. тонн коксующегося угля и 10 775тыс. тонн энергетического угля;

4 963 тыс. тонн железорудного концентрата;

17,14тыс. тонн товарного никеля.

Деятельность в области металлургического производства включает в себя производство и сбыт заготовок и сортового проката из углеродистой и специальной стали, листового проката из углеродистой и нержавеющей стали, в том числе металлической продукции с высокой добавленной стоимостью, включая штампованные и кованые изделия. В рамках этих групп продукции также разрабатываются разные сорта стали для удовлетворения конкретных потребностей конечных потребителей.

Компания занимает второе место в России по выпуску сортового проката и является крупнейшим в стране производителем специальных сталей и сплавов, выпускающим наиболее широкий спектр данной продукции, объем производства которой составляет 39% от общего объема выпускаемой в России специальной стали. Также выпускается значительное количество кокса, как для собственного производства, так и для поставок третьим лицам.

Сталелитейное производство поддерживается нашим горнодобывающим бизнесом, которое включает в себя добычу угля (коксующегося и энергетического), железной руды, никеля и известняка.

В 2012 году «Мечел» произвел около:

6 090 тыс. тонн стали;

5 137 тыс. тонн металлопроката;

3 685 тыс. тонн чугуна;

3 886 тыс. тонн кокса;

683тыс. тонн метизной продукции;

37,8 тыс. тонн ферросилиция.

Система управления организацией носит линейно-функциональный характер.

Значительное место в системе управления занимают финансовые и планово-экономические службы. Доказательством этому служат средства, выделяемые руководством организации для облегчения ведения учета.

Производственная структура организации

Структура «Челябинского металлургического комбината» представлена аглодоменным, прокатным, сталеплавильным, коксохимическим и спецэлектрометаллургическим цехами. Имеется собственный инженерный комплекс.

За время существования организации освоило схемы производства более чем тысячи марок стали и сплавов, свыше 400 профилеразмеров проката. При этом 130 марок стали имеют индекс «ЧС», что означает «Челябинская Сталь».

В 2008 году комбинат выпустил более четырех с половиной миллионов тонн стали. В том же году был подписан договор с компанией «Российские Железные Дороги», по которому «Челябинский металлургический комбинат» с 2010 года (по 2030 г.) становится поставщиком рельсовой продукции.

Система управления и ее организационная структура

На ОАО «ЧМК» существует линейно-функциональная организационная структура. Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, есть штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определённые направления.

Органами управления являются собрание акционеров, наблюдательный совет, дирекция.

Организационная структура управления должна быть гибкой и чутко отзываться на все изменения, происходящие как во внешней по отношению к организации, среде, так и внутри него. Анализ состава численности за последние несколько лет показывает, что в осенне-зимние периоды численность рабочих промышленно-производственного персонала меньше по сравнению с летними периодами. При увеличении заказов происходит увеличение численности персонала, появление на некоторых участках 2-х сменной работы, при уменьшении заказов происходит естественная текучесть кадров, и персонал не набирается при наличии вакантных единиц в штатном расписании.

Численность рабочих, обеспечивающих основную и вспомогательную деятельность, в среднем составляет 142 человека. Инженерно-технический

потенциал включает в себя 70 человек высококвалифицированных и грамотных руководителей, специалистов и служащих с высшим техническим и экономическим образованием, а также со среднеспециальным образованием. В среднем за год повышают свою квалификацию на курсах повышения квалификации и семинарах 3-4 человека.

Данная организационная структура является рациональной в свете реализации поставленных целей и задач обществом. Имеются три основные блока управления:

-Блок производства, содержащий три основных цеха, производственно-диспетчерский отдел, бюро маркетинга, подчиняющиеся заместителю генерального директора по производству;

-Блок технического развития, содержащий вспомогательные службы (ремонтная служба ОГЭ и ОГМ, строительный участок, автотранспортный участок, лаборатория сварки, электротехническая лаборатория, технический отдел, ОТК, хозяйственная служба), обеспечивающие бесперебойную работу основного производства и подчиняющиеся главному инженеру;

-Блок управления и учета, включающий в себя бухгалтерскую службу, экономическую службу, отдел кадров, ОМТС, столовую и подчиняющийся генеральному директору.

Каждое подразделение работает в соответствии с утвержденными положениями и должностными инструкциями на каждого работника.

Особенности взаимодействия организации с внешним окружением

Ценности ОАО «ЧМК»:

Социальная политика направлена на эффективное оздоровление и отдых работников, повышение материальной и мотивационной составляющей;

Сложившаяся за долгие годы организационная культура;

Постоянное совершенствование технологического процесса изготовления качественных сталей и сплавов с полным металлургическим циклом;

Профессионализм и высокая ответственность работников организации .

Миссия ОАО «ЧМК» включает следующее:

Целенаправленность руководства организации на повышение конкурентоспособности изготовляемой продукции на рынке качественных сталей и сплавов с полным металлургическим циклом в соответствии с международными стандартами качества;

Применение современных технологий обработки качественных сталей и сплавов с полным металлургическим циклом и сертификация продукции привлечет потенциальных иностранных заказчиков металлоконструкций.

Рассмотрим цели организации по производству качественных сталей и сплавов с полным металлургическим циклом – ОАО «ЧМК».

1. Производство качественных сталей и сплавов с полным металлургическим циклом по международным стандартам;

2. Реализация концепции внедрения современных технологий раскроя сталей и сплавов и сборки конструкций на организации;

3. Организация профессионального обучения сотрудников современным технологиям изготовления сталей и сплавов;

4. Позиционирование на международном рынке качественных сталей и сплавов с полным металлургическим циклом, как качественного поставщика-производителя различных сталей и сплавов достигается эффективной работой службы маркетинга организации .

Поставщики ОАО «ЧМК»

ОАО «ЧМК» работает с более чем 150 различными поставщиками России и стран ближнего зарубежья. Для обеспечения производственного процесса по производству и переработке сырья требуется поставка исходных материалов, иногда необработанных элементов, ассортиментный перечень которых составляет более чем 100 наименований.

Основными поставщиками организации являются:

ЗАО ПО «Электромаш» г. Челябинск

ОАО «ВЭСТ-МД» г. Волгоград

ОАО «Якутуголь» респ. Якутия

ОАО «Варьеганнефтегаз».

Каждая из компаний-поставщиков работает на рынке уже значительное количество лет, и зарекомендовали себя как надежные и обстоятельные партнеры. В редких случаях срыва поставки, возможны оперативные закупки у других поставщиков.

Оплата сырья осуществляется как по факту поставки, так и по безналичному расчету. ОАО «ЧМК» заключены договора поставки с ведущими поставщиками, которые ежегодно пролонгируются.

Потребители ОАО «ЧМК»

При анализе непосредственного окружения это звено является наиболее важным для организации. Производство различной продукции комбината ориентировано на потребителей разного уровня, и характеризуется постоянным спросом. Ценовая политика организации позволяет приобретать нашу продукцию различным группам организаций.

ОАО «ЧМК» является крупнейшим производителем сталей и сплавов в Европе и поставляет свою продукцию не только отечественным производителям высококачественных сталей (“Северсталь”, “Ижорские заводы”, “Серп и молот”, “Электросталь”, “Красный Октябрь”, “АвтоВАЗ”, “Автодизель”, “Амурсталь” и др.), но и в США, Японию, Канаду, Южную Корею – всего в 18 стран мира.

Конкуренты ОАО «ЧМК»

В анализе внешней среды организации отмечается, что основные конкуренты организации - это несколько организаций Челябинска по производству металлоконструкций. Основные конкуренты ОАО «ЧМК» представлены в таблице 2.

Организация	ОАО «ЧЭМК»	ОАО «ЧМК»	ОАО «ММК»	ЗАО «Анкер»	Всего
Объем продаж, млн. руб	19120	25210	75640	196	120166
Доля на рынке, %	15,91	20,98	62,95	0,16	100,00
Продукция	Ферросплавы, графитовые электроды	Листопрокат различного сортамента	Листопрокат различного сортамента	Листопрокат, металлоконструкции, нефтеперегонные колонны, нагреватели, ферросплавы	

Основные конкурентные преимущества ОАО «Мечел»:

Вся продукция сертифицирована по международным стандартам;

Использование передовых технологий;

Контрактная работа с иностранными заказчиками по объемам ферросплавов;

Высокий уровень профессионализма работников (обучение и проводимые аттестации по программе МВА);

У организации есть производственной возможности существенного роста численности.

Организация, наращивая объемы производства благодаря внедрению технологий увеличивает сумму чистой прибыли. Усиление роли производственно-сбытовой политики свидетельствует о существенном приросте чистой прибыли организации. Материальные затраты организации на производство снижаются за счет внедрения высокотехнологичного оборудования, но отмечается рост затрат на обслуживание оборудования (РСЭО).

Система организации производства и сбыта, направлена на эффективное производства высококачественной продукции иностранным заказчикам. Комбинат экспортировал свою продукцию в Алжир, Великобританию, Венгрию, Данию, Египет, на Кипр, в Индию, Ирак, Монголию, Нигерию, Норвегию, Суринам, Финляндию, Францию, Югославию, страны бывшего СССР (Латвия, Казахстан, Туркмения, Украина, Эстония).

Комплексный подход исследования системы управления

ОАО «ЧМК» является одной из крупнейших организаций России по производству сталей и сплавов (лицензия на производство сталей и сплавов № 65 03-ЭК/10616 от 09.02.01 г., выдана Управлением Челябинского округа) и электродной продукции.

ОАО «ЧМК» поставляет свою продукцию не только организациям России, но и является надежным партнером для многих ведущих зарубежных организаций родственного профиля в США, Японии, Австрии, Швеции, Венгрии и других странах. Изготовление продукции с использованием эффективных технологических процессов, аттестованных средств измерительной техники и методов контроля качества сырья и готовой продукции создает надежную основу для закрепления и расширения позиций комбината на рынке, а, следовательно, для материального благополучия персонала комбината, развития производства и бизнеса.

Организация интегрирует с другими организациями по производству металлопроката. Руководство завода проводит активную инновационную политику. Влияние цен рынка непосредственно отражается на себестоимости производимой продукции.

SWOT – анализ системы управления

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны применения методов на исследуемой организации, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабостей на уровне организации с возможностями, которые дает им рынок для применения выбранных методов.

Цель SWOT-анализа – обосновать использование основных направлений методов совершенствования системы управления ВЭД организация через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах использования методов, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Задачи SWOT-анализа:

Выявить сильные и слабые стороны применения выбранных методов на базе организации

Выявить возможности и угрозы внешней среды

Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами

Проанализировав внутренние подсистемы деятельности можно сделать вывод о том, что проведение изменений может быть успешным. Основные слабые стороны сосредоточены в сфере работы с персоналом, в то время как сильные – в сфере производства. Для ликвидации слабых сторон необходимо использовать возможности, предоставляемые внешним окружением.

SWOT-анализ ОАО «ЧМК»

S:

1)Высокая квалификация сотрудников, способность использовать методы

2) Высокое качество продукции дает благоприятную основу для внедрения методов совершенствования

3)Высокий ассортимент продукции, альтернатива применения методов

W:

1) психологическое сопротивление сотрудников при реализации методов

2) Высокая степень зависимости цены товара от биржевых цен, что может проявиться как зависимость организации от внешней ситуации

O:

1) улучшение конкурентоспособности продукции

2) завоевание дополнительного объема рынка сбыта

3) повышение финансовой стабильности организации

T:

1) отрицательная реакция конкурентов, демпинг цен и нарушение рыночного равновесия

2) изменения рыночных условий в связи с экономической ситуацией, невозможность быстро среагировать на кредитную сферу

Организация эффективный производитель качественных сталей и сплавов с полным металлургическим циклом международного уровня, так как освоены технологии мировых стандартов качества.

2.3 Анализ текущего финансово-экономического состояния организации

Оценка финансового состояния организации производится с помощью анализа платежеспособности и ликвидности, анализа финансовой устойчивости, оценки вероятности банкротства организации.

Для анализа платежеспособности и ликвидности необходимо провести группировку активов по степени ликвидности и группировку пассивов по степени срочности их погашения, а затем сравнить эти группировки, выявить платежные излишки или недостатки и проверить их на соответствие условиям абсолютной ликвидности (табл. 2.2.1, 2.2.2 и 2.2.3).

Группировка активов ОАО «ЧМК» по степени ликвидности, тыс. руб.(Таблица 2.2.1)

Группы активов	2013 г.	2015г.	изменения	
			абсолютное	относительное (%)
А1	852	573	0,67	67
А2	6217	23531	3,78	378
А3	4355	11537	2,65	265
А4	74662	74428	9,97	99,7

$А_1$ – это группа наиболее ликвидных активов, к ним относятся денежные средства и краткосрочные финансовые вложения.

A_2 – это быстрореализуемые активы, к ним относится дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты.

A_3 – это медленнореализуемые активы, к ним относят запасы, дебиторскую задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты, а также прочие оборотные активы.

A_4 – это труднореализуемые активы, к ним относят все внеоборотные активы.

Также проводится группировка пассивов по степени срочности их погашения.

$П_1$ – наиболее срочные обязательства. Включают в себя кредиторскую задолженность.

$П_2$ – краткосрочные пассивы. Включают в себя займы и кредиты, задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов и прочие краткосрочные обязательства.

$П_3$ – долгосрочные пассивы. Включают в себя все долгосрочные обязательства, доходы будущих периодов и резервы предстоящих расходов.

$П_4$ – постоянные пассивы. Включают в себя весь капитал и резервы.

Группировка пассивов ОАО «ЧМК» по степени срочности погашения, тыс. руб. (Таблица 2.2.2)

Группы пассивов	2013 г.	2015 г.	Изменения	
			абсолютное	относительное (%)
П1	8247	25807	3,13	313
П2	610	9789	16,05	1605
П3	5	18	3,60	360
П4	77973	75151	0,96	96

Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняются условия:

- $А_1 \geq П_1$;
- $А_2 \geq П_2$;
- $А_3 \geq П_3$;
- $А_4 \leq П_4$.

Соотношение актива и пассива баланса ОАО «ЧМК», тыс. руб.(Таблица 2.2.3)

Группы	Условия ликвидности	2013 г.	2015 г.	Изменения	
				абсолютн.	относит. (%)
А1 – П1	≥0	-7395	-25234	-17839	-241,23
А2 – П2	≥0	5607	13742	8135	145,09
А3 – П3	≥0	4350	11519	7169	164,8
А4 – П4	≤0	-3311	-723	2588	78,16

Как следует из итогов таблицы 2.2.3., ни на начало, ни на конец рассматриваемого периода баланс ОАО «ЧМК» не является абсолютно ликвидным, так как не выполняются условия абсолютной ликвидности, в частности $А_1 – П_1 \geq 0$. Это говорит о том, что организации не хватает наиболее ликвидных активов для погашения наиболее срочных обязательств. К тому же, разница между группами $А_1$ и $П_1$ имеет тенденцию к увеличению, что значит в долгосрочной перспективе данное условие абсолютной ликвидности не будет выполняться, а значит разница между наиболее ликвидными активами ($А_1$) и наиболее срочными обязательствами ($П_1$) будет только увеличиваться. Это говорит о том, что организация постепенно становится неплатежеспособной.

Далее проведем анализ коэффициентов платежеспособности и ликвидности.

1) Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается как:

$$K_{абс.л.} = \frac{ден_ср - ва + кратк_фин_влож}{краткоср_пассивы} = \frac{Ф1с.260 + Ф1с.250}{Ф1с.610 + Ф1с.620 + Ф1с.630 + Ф1с.660}.$$

Значение данного коэффициента принимается достаточным, если оно выше 0,2.

Коэффициент абсолютной ликвидности ОАО «ЧМК» на начало рассматриваемого периода (в 2013г.):

$$\frac{742 + 110}{600 + 8247 + 10 + 0} = \frac{852}{8857} = 0{,}09$$

Коэффициент абсолютной ликвидности ОАО «ЧМК» на конец рассматриваемого периода (в 2015 г.):

$$\frac{573 + 0}{9779 + 25807 + 10 + 0} = \frac{573}{35596} = 0{,}01$$

Значения коэффициента на начало и на конец рассматриваемого периода не соответствуют достаточному значению:

0,09<0,2; 0,01<0,2.

Это говорит о том, что ни на начало, ни на конец отчетного периода ОАО «ЧМК» не способно погасить свои долговые обязательства даже на 20%, что является крайне негативной характеристикой его платежеспособности.

2) Коэффициент критической ликвидности рассчитывается как:

$$K_{крит.л.} = \frac{ден_ср + кр_фин_влож + деб_задолж}{краткоср_пассивы} =$$

$$= \frac{Ф1с.260 + Ф1с.250 + Ф1с.240}{Ф1с.610 + Ф1с.620 + Ф1с.630 + Ф1с.660}$$

Значение данного коэффициента принимается достаточным, если оно выше 1,0.

Коэффициент критической ликвидности ОАО «ЧМК» на начало рассматриваемого периода:

$$\frac{742 + 110 + 6217}{600 + 8247 + 10 + 0} = \frac{7069}{8857} = 0{,}79.$$

Коэффициент критической ликвидности ОАО «ЧМК» на конец рассматриваемого периода:

$$\frac{573+0+23531}{9779+25807+10+0}=\frac{24104}{35596}=0{,}67.$$

Значение коэффициента на начало рассматриваемого и на конец периода – не соответствует:

0,79 < 1; 0,67 <1.

Коэффициент критической ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств будет погашена при условии своевременного расчета с дебиторами. ОАО «ЧМК» было способно погасить краткосрочных обязательств только около 80%. Это снова свидетельствует о снижении платежеспособности организации .

3) Коэффициент текущей ликвидности. Рассчитывается как:

$$K_{тек.л.}=\frac{об_ср-ва}{краткоср_пассивы}=\frac{Ф1с.290-Ф1с.220-Ф1с.230}{Ф1с.610+Ф1с.620+Ф1с.630+Ф1с.660}.$$

Значение данного коэффициента принимается достаточным, если оно выше 2,0.

Коэффициент текущей ликвидности ОАО «ЧМК» на начало рассматриваемого периода:

$$\frac{12173-749-0}{600+8247+10+0}=\frac{11424}{8857}=1{,}28$$

Коэффициент текущей ликвидности ОАО «ЧМК» на конец рассматриваемого периода:

$$\frac{36337-696-0}{9779+25807+10+0}=\frac{35641}{35596}=1{,}00.$$

Коэффициент текущей ликвидности характеризует общую обеспеченность организации оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств организации.

Значения коэффициента на начало и на конец рассматриваемого периода не соответствуют достаточному значению:

1,28<2; 1,00<2.

Это означает, что ОАО «ЧМК» недостаточно обеспечено оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств организации. Также это говорит о том, что организация испытывает трудности со своевременным погашением долговых обязательств и характеризуется как неплатежеспособное.

В таблице 2.2.4 представлены обобщенные итоговые данные по коэффициентам ликвидности ОАО «ЧМК».

Значения коэффициентов ликвидности ОАО «ЧМК» (Таблица 2.2.4)

Показатель	Нормативное значение	2013 г.	2015 г.	Изменения	
				абсолютное	относит. (%)
Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,2	0,09	0,01	0,11	11
Коэффициент критической ликвидности	>1,0	0,79	0,67	0,85	85
Коэффициент текущей ликвидности	>2,0	1,28	1,00	0,78	78

$К_{тек.л.1}$ – фактическое значение коэффициента текущей ликвидности на конец отчетного периода;

$К_{тек.л.0}$ – фактическое значение коэффициента текущей ликвидности на начало отчетного периода.

Исходя из данных табл. 2.2.4. можно сделать вывод о том, что в течение отчетного периода ликвидность организации постепенно уменьшается за счет сокращения оборотных средств в виде дебиторской задолженности и роста краткосрочных обязательств в виде кредиторской задолженности, что негативно

отражается на его платежеспособности. Организация уже не сможет полноценно отвечать по своим долговым обязательствам.

Далее рассчитаем коэффициенты восстановления платежеспособности и утраты платежеспособности.

Коэффициент восстановления платежеспособности позволяет определить, способно ли организация восстановить свою платежеспособность за определенный период.

Коэффициент восстановления платежеспособности ОАО «ЧМК» за период равный 24-м месяцам рассчитывается по формуле:

$$K_{в.п.} = \frac{K_{тек.л1} + \frac{6}{T} \cdot (K_{тек.л.1} - K_{тек.л.0})}{K_{тек.л.норм}}$$, где:

$K_{тек.л.норм}$ – нормативное значение текущего коэффициента ликвидности (равное 2);

6 – нормативный период восстановления платежеспособности, мес.;

Т – отчетный период, мес.

Значение данного коэффициента принимается достаточным, если $K_{в.п.} > 1,0$.

Таким образом, коэффициент восстановления платежеспособности ОАО «ЧМК» имеет следующее значение:

$$K_{в.п.} = \frac{1,00 + \frac{6}{24} \cdot (1,00 - 1,28)}{2} = \frac{1,00 - 0,25 \cdot 0,28}{2} = \frac{1,00 - 0,07}{2} = 0,4$$

Значение коэффициента 0,4 не соответствует нормативному значению (0,4<1). Это значит, что ОАО «ЧМК» не имеет возможности восстановить свою платежеспособность в течение 6-ти месяцев. Это подтверждает выводы по предыдущим расчетам, говорящие о снижении платежеспособности и ликвидности организации.

Коэффициент утраты платежеспособности свидетельствует о наличии реальной способности у организации не утратить платежеспособность.

Коэффициент утраты платежеспособности ОАО «ЧМК» за период равный 24-м месяцам рассчитывается по формуле:

$$K_{у.п.} = \frac{K_{тек.л1} + \frac{З}{Т} \cdot (K_{тек.л.1} - K_{тек.л.0})}{K_{тек.л.норм}}$$, где:

$К_{тек.л.1}$ – фактическое значение коэффициента текущей ликвидности на конец отчетного периода;

$К_{тек.л.0}$ – фактическое значение коэффициента текущей ликвидности на начало отчетного периода;

$К_{тек.л.норм}$ – нормативное значение текущего коэффициента ликвидности (равное 2);

З – нормативный период восстановления платежеспособности, мес.;

Т – отчетный период, мес.

Коэффициент утраты платежеспособности, принимающий значение больше 1, рассчитанный за период, равный 3 месяцам, свидетельствует о наличии реальной возможности у организации не утратить платежеспособность. Если этот коэффициент меньше 1, то организация в ближайшее время может утратить платежеспособность.

Таким образом, коэффициент утраты платежеспособности ОАО «ЧМК» имеет следующее значение:

$$K_{в.п.} = \frac{1{,}00 + \frac{3}{24} \cdot (1{,}00 - 1{,}28)}{2} = \frac{1{,}00 - 0{,}125 \cdot 0{,}28}{2} = \frac{1{,}00 - 0{,}035}{2} = 0{,}482.$$

Значение коэффициента 0,482 не соответствует нормативному значению (0,482<1). Это значит, что ОАО «ЧМК» утратило или в ближайшее время утратит свою платежеспособность.

Следующий этап – анализ финансовой устойчивости.

Определим тип финансовой устойчивости ОАО «ЧМК». Как известно, финансово устойчивым является такая организация, которая за счет собственных источников финансирует приобретение внеоборотных активов и оптимальную часть оборотных средств.

Абсолютными показателями финансовой устойчивости являются показатели, характеризующие степень обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования.

Анализ абсолютных показателей заключается в том, что трем показателям наличия источников формирования запасов соответствуют три показателя обеспеченности запасов источниками их формирования. Расчет сводится в таблицу, после чего определяем трехкомпонентный показатель ситуации, который показывает степень финансовой устойчивости организации.

Трем показателям наличия источников формирования запасов соответствуют три показателя обеспеченности запасов источниками их формирования:

- Излишек или недостаток собственных оборотных средств ($Ф^{с}$);
- Излишек или недостаток собственных и долгосрочных источников формирования запасов ($Ф^{т}$);
- Излишек или недостаток общей величины основных источников формирования запасов ($Ф^{о}$).

С помощью этих показателей определяется трехкомпонентный тип финансовой устойчивости:

- 1 – если $Ф>0$;
- 0 – если $Ф<0$.

В таблице 2.2.5 представлены результаты анализа типов финансовой устойчивости.

Анализ типов финансовой устойчивости ОАО «ЧМК», тыс. руб. (Таблица 2.2.5)

Показатель	2013 г.	2015 г.	Изменения	
			Абсолютное	Относит. (%)
Общая величина запасов и затрат (33): Ф1с.220 + Ф1с.210	4355+ 749= 5104	11537+696= 12233	2,40	240
Наличие собственных	77973-74662= 3311	75151-74428= 723	0,22	22

оборотных средств (Соб): Ф1с.490 - Ф1с.190				
Функционирующий капитал (ФК): Ф1с.590 + Соб	0+3311=3311	0+723=723	0,22	22
Общая величина источников (ВИ): ФК + Ф1с.610	3311+600=3911	723+9779=10502	2,69	269
Излишек/ недостаток собственных оборотных средств (Фс): Соб – ЗЗ	3311-5104= -1793	723-12233= -11510	6,42	642
Излишек/ недостаток собственных источников финансирования запасов (Фт): ФК-ЗЗ	3311-5104= -1793	723-12233= -11510	6,42	642
Излишек/ недостаток общей величины основных источников, покрывающих запасы (Фо): ВИ – ЗЗ	3911-5104= -1193	10502-12233= -1731	1,45	145
Трехкомпонентный	(0;0;0)	(0;0;0)	-	-

показатель типов финансовой устойчивости				

По итогам анализа типов финансовой устойчивости ОАО «ЧМК» на начало и на конец отчетного периода можно сделать следующие выводы:

- на начало и на конец исследуемого периода организация является абсолютно финансово неустойчивым;
- оно имеет недостаток собственных оборотных средств, недостаток собственных источников финансирования запасов, недостаток общей величины основных источников, покрывающих запасы. Это означает, что организация практически неплатежеспособно, оно не может обеспечивать запасы и затраты собственными источниками и практически полностью зависит от внешних кредиторов.

Следующий шаг анализа финансовой устойчивости – анализ коэффициентов финансовой устойчивости.

1) Коэффициент автономии (независимости) – показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования.

Рассчитывается по формуле: $K_{автон} = \frac{СК}{валюта_баланса} = \frac{Ф1с.490}{Ф1с.700}$.

Значение данного коэффициента принимается достаточным, если оно ≥0,5.

2) Коэффициент финансовой устойчивости - показывает удельный вес источников финансирования, которые используются длительное время.

Рассчитывается по формуле:

$$K_{фтн.уст.} = \frac{СК + долгосрочные_пассивы}{валюта_баланса} = \frac{Ф1с.490 + Ф1с.590}{Ф1с.700}$$

Значение данного коэффициента принимается достаточным, если оно >0,8.

3) Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (плечо финансового рычага) – показывает, сколько заемного капитала привлечено на 1 рубль собственных источников финансирования.

Рассчитывается по формуле:

$$\frac{ЗК}{СК} = \frac{долгосрочн._пассивы + краткоср._пассивы}{капитал_и_резервы} = \frac{Ф1с.590 + Ф1с.690}{Ф1с.490}$$

Значение данного коэффициента принимается достаточным, если оно:

- ≤0,5 ÷ 1,0 – согласно европейскому финансовому менеджменту;
- = 0,67 – согласно американскому финансовому менеджменту.

4) Индекс постоянного актива – показывает, какая часть собственного капитала направлена на финансирование внеоборотных активов.

Рассчитывается по формуле:

$$I_{внеоб.} = \frac{внеоборотные_активы}{капитал_и_резервы} = \frac{Ф1с.190}{Ф1с.490}.$$

Значение данного коэффициента считается достаточным, если оно ≈0,5.

5) Коэффициент маневренности – показывает, какая часть источников собственных средств находится в наиболее мобильных активах, т.е. используется для текущей деятельности. Рассчитывается по формуле:

$$K_{маневр.} = \frac{собств._об._средства}{капитал_и_резервы} = \frac{Ф1с.490 - Ф1с.190}{Ф1с.490}.$$

Значение данного коэффициента считается достаточным, если оно ≈0,5.

6) Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами. Рассчитывается по формуле:

$$K_{обесп.об.акт.} = \frac{собств._об.ср-ва}{об._активы} = \frac{Ф1с.490 - Ф1с.190}{Ф1с.290}.$$

Значение данного коэффициента считается достаточным, если оно >0,1.

7) Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами. Рассчитывается по формуле:

$$K_{обесп.МЗ} = \frac{соб.об.ср-ва}{запасы + затраты} = \frac{Ф1с.490 - Ф1с.190}{Ф1с.210}.$$

Значение данного коэффициента считается достаточным, если оно >0,6 ÷ 0,8.

8) Коэффициент реальной стоимости основных фондов и материальных оборотных средств в имуществе организации характеризует уровень производственного потенциала. Рассчитывается по формуле:

$$K_{реал.стоим.ОФ} = \frac{осн.ср\text{-}ва + мат.об.активы}{имущ\text{-}во_предпр\text{-}я} = \frac{Ф1с.120 + Ф1с.210}{Ф1с.700}.$$

Значение данного коэффициента считается достаточным, если оно >0,5.

В таблице 2.2.6 отражены итоги анализа коэффициентов финансовой устойчивости ОАО «ЧМК».

Показатели финансовой устойчивости ОАО «ЧМК» (Таблица 2.2.6)

Показатель	Нормативное значение	2013 г.	2015г.	Изменения	
				абс.	отн. (%)
Коэф-т автономии (независимости)	≥0,5	0,89	0,67	0,75	75
Коэф-т финансовой устойчивости	≥0,8	0,89	0,68	0,76	76
Соотношение собственных и заемных средств (плечо фин. рычага)	<0,5	0,66	0,89	1,35	135
Индекс постоянного актива	≈0,5	0,96	0,99	1,03	103
Коэф-т маневренности	≈0,5	0,27	0,02	0,07	7
Коэф-т обеспеченности об. активов собственными об. Средствами	>0,1	0,76	0,06	0,08	8

Коэф-т обеспеченности материальных запасов собственными об. средствами	>0,6	0,76	0,062	0,08	8
Коэф-т реальной стоимости ОФ	>0,5	0,21	0,39	1,86	186

Исходя из итогов таблицы 2.2.6. можно сделать следующие выводы:

- коэффициент автономии и на начало и на конец рассматриваемого периода превышает нормативное значение. Это значит, что более 50% в общей сумме источников финансирования составляют собственные средства организации . Однако в динамике нельзя не заметить уменьшения значения данного коэффициента в 0,75 раза. Организация со временем может утратить свою финансовую независимость;
- коэффициент финансовой устойчивости на протяжении рассматриваемого периода сначала чуть выше нормы, а затем начинает уменьшаться. Это говорит о том, что доля источников финансирования, используемых длительное время невелика, а со временем станет еще меньше, что негативно характеризует финансовую устойчивость организации;
- коэффициент соотношения собственных и заемных средств на протяжении всего рассматриваемого периода значительно превышает нормативное значение. Это значит, что на один рубль собственных источников финансирования привлекается больше рубля заемного капитала, а значит, организация постепенно попадает в зависимость о внешних кредиторов;
- индекс постоянного актива значительно превышает нормативное значение и на начало, и на конец рассматриваемого периода, что говорит о том, что организация слишком много средств из собственного капитала расходует на финансирование внеоборотных активов;
- коэффициент маневренности на конец рассматриваемого периода значительно ниже нормы, а на начало имеет отрицательное значение. Это говорит

о том, что собственные средства практически не используются в наиболее мобильных активах в текущей деятельности организации, а в начале рассматриваемого периода наблюдается их дефицит;

- коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами высок в начале исследуемого периода, но значительно ниже нормы в конце. Это значит, что в 2013 г. оборотные активы были обеспечены собственными оборотными средствами, но к 2015 г. ситуация стала улучшаться, причем весьма существенно;

- коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами высок в начале исследуемого периода, но к концу периода лишь не намного превышает норму, что свидетельствует о обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами

- коэффициент реальной стоимости основных фондов на протяжение всего периода не соответствует нормативному значению, что позволяет говорить о довольно низком уровне производственного потенциала ОАО «ЧМК», однако в течение исследуемого периода наблюдается рост данного коэффициента в 1.89 раз, что может служить положительной тенденцией.

В общем и целом анализ коэффициентов финансовой устойчивости ОАО «ЧМК» характеризует данную организацию как финансово неустойчивую, практически находящуюся в зависимости от внешних источников финансирования, неспособное обеспечить свои оборотные активы, материальные запасы и основные фонды собственными источниками финансирования. Однако рост отдельных коэффициентов финансовой устойчивости в динамике позволяет предположить некоторое улучшение ситуации в перспективе.

Далее рассчитаем вероятность банкротства. Для этого воспользуемся двухфакторной моделью Э. Альтмана, известной также как Z-счет или индекс кредитоспособности. Данный индекс рассчитывается по формуле:

$Z = -0{,}3877 - 1{,}0736 \times X_1 + 0{,}0579 \times X_2$, где:

$X_{1.}$ –отношение оборотных средств к краткосрочным пассивам ($\frac{Ф1с.290}{Ф1с.690}$);

$X_{2.}$ – отношение валюты баланса к собственному капиталу ($\frac{Ф1с.300}{Ф1с.490}$).

Вероятность банкротства в двухфакторной модели определяется на уровне:

- 50%, если Z=0;
- меньше 50%, если Z<0 и уменьшается вместе с уменьшением Z;
- больше 50%, если Z>0 и увеличивается с увеличением Z.

Расчеты индекса кредитоспособности ОАО «ЧМК» представлены в таблице 2.2.7.

Расчет вероятности банкротства ОАО «ЧМК» Таблица 2.2.7

Показатель	2013г.	2014г.	2015 г.
X1.	12173/ 8862=1,38	41803/ 38719=1,08	36337/ 35614=1,02
X2	86835/ 77973=1,11	113643/ 74924=1,52	110765/ 75151=1,47
Z	-1,933	-1,635	-1,668

По всем трем годам значение Z меньше нуля и продолжает уменьшаться. Это говорит о том, что в рассматриваемом периоде вероятность банкротства ОАО «ЧМК» меньше 50% и эта вероятность продолжает уменьшаться.

Анализ деловой активности организации предполагает анализ коэффициентов оборачиваемости оборотных средств организации и капитала.

1) Коэффициент общей оборачиваемости капитала. Данный коэффициент отображает скорость оборачиваемости активов организации. Рассчитывается по формуле: $K_{об.капит.} = \frac{В}{ВБ}$, где:

В – выручка от реализации;

ВБ – валюта баланса за рассматриваемый год.

2) Коэффициент оборачиваемости оборотных средств. Показывает число оборотов, совершаемых оборотными средствами за исследуемый период. Рассчитывается по формуле: $K_{об.ОС} = \frac{В}{Стоимость_об.ср\text{-}в}$.

Время одного оборота оборотных средств в днях. Рассчитывается по формуле:

$$T = \frac{360}{K_{об.ОС}}.$$

3) Коэффициент оборачиваемости производственных запасов. Показывает число оборотов, совершаемых производственными запасами за исследуемый период. Рассчитывается по формуле:

$$K_{об.МЗ} = \frac{B}{Стоимость_запасов}.$$

4) Время одного оборота материальных запасов в днях. Рассчитывается по формуле: $T = \frac{360}{K_{об.МЗ}}$.

5) Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности. Оборачиваемость дебиторской задолженности показывает вынужденное или добровольное расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого организацией. Рассчитывается по формуле:

$$K_{об.Деб.З.} = \frac{B}{Дебиторская_задолженность}.$$

6) Скорость оборота дебиторской задолженности. Показывает период погашения дебиторской задолженности (в днях). Рассчитывается по формуле:

$$T = \frac{360}{K_{об.Деб.З.}}.$$

7) Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности. Показывает, сколько компании требуется оборотов для оплаты выставленных ей счетов. Рассчитывается по формуле:

$$K_{об.Кред.З.} = \frac{B}{Кредиторская_задолженность}.$$

8) Время оборота кредиторской задолженности. Рассчитывается по формуле: $T = \frac{360}{K_{об.Кред.З.}}$.

9) Коэффициент оборачиваемости собственного капитала. Показывает скорость оборота собственного капитала. Рассчитывается по формуле: $K_{об.Собств.К.} = \frac{B}{Собственный_капитал}$.

10) Фондоотдача. Показывает, сколько продукции в денежном выражении выпущено организацией на 1 руб. основных производственных фондов. Рассчитывается по формуле: $ФО = \frac{В}{Стоимость_ОПФ.}$

В таблице 2.4.1 представлены результаты анализа коэффициентов деловой активности ОАО «ЧМК».

Показатели деловой активности ОАО «ЧМК» (Таблица 2.4.1)

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения			
				2015 к 2013		2015 к 2014	
				Абс.	Отн.,%	Абс.	Отн.,%
Коэф-т общей оборачиваемости капитала	1,15	1,64	1,78	1,55	155	1,09	109
Коэф-т оборачиваемости оборотных средств	8,21	4,47	5,43	0,66	66	1,21	121
Время одного оборота оборотных средств, дн.	43,85	80,54	66,29	1,51	151	0,82	82
Коэф-т оборачиваемости производственных запасов	22,98	6,69	17,13	0,75	75	2,56	256
Время одного оборота производственных запасов, дн.	15,66	53,81	20,02	1,28	128	0,37	37
Коэф-т	16,09	15,98	8,39	0,52	52	0,53	53

оборачиваемости дебиторской задолженности							
Скорость оборота дебиторской задолженности, дн.	22,37	22,53	42,90	1,92	192	1,90	190
Коэф-т оборачиваемости кредиторской задолженности	12,13	8,17	7,65	0,63	63	0,94	94
Время оборота кредиторской задолженности, дн.	29,68	44,06	47,06	1,59	159	1,07	107
Коэф-т оборачиваемости собственного капитала	1,28	2,49	2,63	2,05	205	1,06	106
Фондоотдача	1,41	2,74	2,8	1,99	199	1,02	102

Исходя из данных таблицы 2.4.1 можно сделать следующие выводы:

- коэффициент общей оборачиваемости капитала увеличился в 1.55 раз.
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств также уменьшается: в 2013 г. оборотные средства совершили 8,25 оборотов, в 2014 уже 4,47 оборота, но в 2015 уже 5,43 оборота. Иначе говоря, уменьшается объем реализованной продукции на 1 рубль оборотных средств. При этом увеличивается время одного оборота оборотных средств, это значит, что нужно все больше времени на один оборот оборотных средств;
- коэффициент оборачиваемости производственных запасов уменьшается от 2013 г. к 2015г. Это значит, что уменьшается скорость возврата

денежных средств, вложенных в запасы организации. Время одного оборота производственных запасов со временем увеличивается;

- коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности с 2013 по 2015 г. уменьшается. Это значит, что дебиторская задолженность организации быстрее обращалась в деньги, скорость оборота дебиторской задолженности в динамике имеет тенденцию к уменьшению, то есть нужно все меньше времени в днях для обращения дебиторской задолженности в деньги;
- коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности уменьшается. Это значит, что компании требуется больше оборотов для погашения своих задолженностей
- рост коэффициента оборачиваемости собственного капитала отражает небольшой рост уровня продаж;
- рост показателя фондоотдачи в динамике свидетельствует о росте выпущенной продукции на 1 рубль основных производственных фондов организации, что говорит о повышении эффективности использования данных фондов.

Оценка безубыточности.

Все затраты организации могут быть подразделены на две части: переменные расходы (производственные), изменяющиеся пропорционально объему производства, и постоянные расходы (периодические), которые, как правило, остаются стабильными при изменении объема выпуска. Выручка от реализации продукции за вычетом себестоимости в объеме производственных переменных расходов составляет маржинальный доход, являющийся важным параметром в оценке управленческих решений.

К переменным (производственным) расходам относятся прямые материальные затраты, заработная плата производственного персонала с соответствующими отчислениями, а также расходы по содержанию и эксплуатации оборудования и ряд других общепроизводственных расходов.

К постоянным относятся административные и управленческие расходы, амортизационные отчисления, расходы по сбыту и реализации продукции,

расходы по исследованию рынка, другие общие управленческие, коммерческие и общехозяйственные расходы.

Одним из основных практических результатов использования классификации расходов организации по принципу зависимости от объема производства является возможность прогнозирования прибыли, исходя из предполагаемого состояния расходов, а также определение для каждой конкретной ситуации объема реализации, обеспечивающего безубыточную деятельность. Величину выручки от реализации, при которой организациия будет в состоянии покрыть свои расходы без получения прибыли, принято называть критическим объемом производства ("мертвой точкой").

Проведём оценку безубыточности для ОАО «ЧМК». Для расчетов возьмем следующие данные:

Выручка = 434678 руб.

Постоянные расходы = 55104 руб.

Переменные расходы = 14313 руб.

Объём реализации = 10000 шт.

Цена реализации = 43,47 руб.

Посчитаем точку безубыточности аналитическим методом:

Точка безубыточности в натуральных единицах = Постоянные расходы / (Цена – Переменные расходы на единицу продукции)

Подсчитаем переменные расходы на единицу продукции:

14313 / 10000 = 1,43 (руб.)

Точка безубыточности в натуральных единицах = 55104 / (43,47 – 1,43) = 1311 (шт.)

Определим точку безубыточности графическим методом (рис. 2.1)

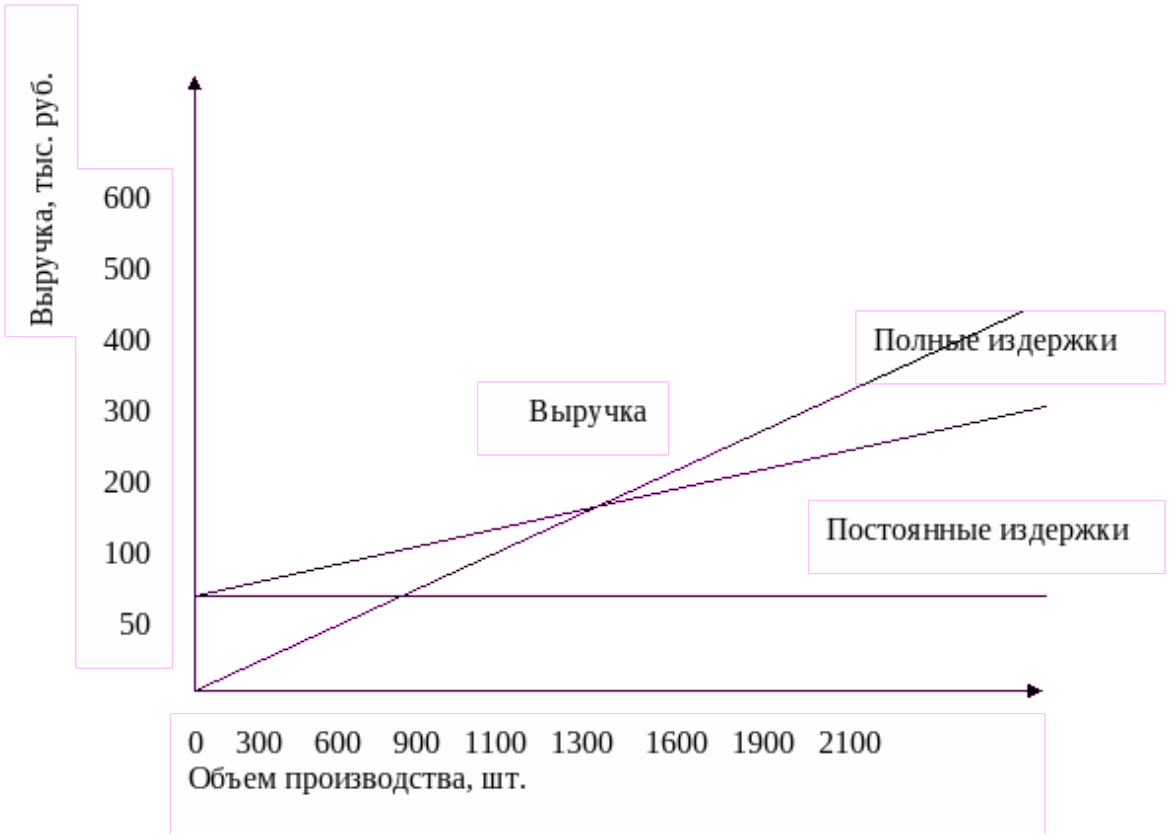

Рис. 2.1 Точка безубыточности ОАО „ЧМК”

Если провести перпендикуляр из точки пересечения графиков выручки и полных издержек мы получим, что уровень безубыточности при данных условиях равен 1311 шт. Из проведённых вычислений можно сделать вывод, что исследуемая организация прибыльна.

2.4 Выводы по результатам текущего анализа

Распознавание и формулирование, проблем занимает центральное место в методологии исследования. Проблема определяет выбор методов исследования и подходов, предвидение результатов и установление ориентиров и ограничений Оценка проблемы, характеризующаяся такими действиями как выявление всех условий, необходимых для решения проблемы (методы, средства, приемы, методики и пр.). Проблемы в системе управления занимают центральное место в методологии исследования. Рассмотрев, проблемы в системе управления, необходимо показать и современные проблемы управления.

Современные проблемы управления.

Интеграция производства и управления отражает усложняющиеся взаимосвязи между внешней и внутренней средой организации. На макроэкономическом уровне управление должно учитывать глобальные процессы, связанные со становление мировой экономической системы и обострением противоречий с окружающей средой, с интересами настоящего и будущего поколений.

Традиционные ценностные критерии общества частного потребления (личный успех и богатство, прибыль и захват рынка, и т.п.) приходят в противоречие с требованиями сбалансированного с окружающей средой развития экономики и самого человека.

Смена парадигмы управления на макро уровне меняет принципы целеполагания и целеосуществления на уровне организации. Все более признанными становится приоритет общественных интересов над индивидуальными, удовлетворение потребностей без ущерба для интересов окружающих. Происходит признание социальной ответственности менеджмента и бизнеса, как перед обществом, так и перед отдельными людьми, работающими в организации. Поэтому в управлении организацией главным становится стратегия, являющаяся не только инструментом обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, не только фактором,

регулирующим деятельность организации по достижению намеченных целей, но одновременно и средством связи организации с внешней средой.

Прежде чем приступить к поиску направлений укреплений финансового состояния ОАО «ЧМК» необходимо рассмотреть проблемы в финансово-хозяйственной деятельности организации, выявленные в ходе проведенного анализа.

В частности, в течение рассматриваемого периода имеет место крайне низкий уровень ликвидности организации, о чем свидетельствует крайне низкий уровень всех показателей ликвидности в 2015 г. (на конец рассматриваемого периода), что означает невозможность организации осуществлять расчеты с кредиторами в максимально короткий срок.

Опасение вызывает состояние финансовой устойчивости организации. В течение рассматриваемого периода не соблюдаются важнейшие условия финансовой устойчивости: наличие собственных оборотных средств и превышение суммы собственного капитала над заемным. Еще одной проблемой является недостаточность нормальных источников финансирования запасов. В рассматриваемом периоде наблюдается ситуация, при которой финансирование товарно-материальных запасов осуществляется не только за счет экономически обоснованных источников (к ним относятся собственные средства, банковские кредиты и расчеты с кредиторами по товарным операциям), но и за счет внутренней кредиторской задолженности, что ослабляет уровень финансовой устойчивости организации.

Оборачиваемость средств организации в отчетном году снизилась почти по всем показателям, что не является положительной тенденцией. Исключением является увеличение оборачиваемости дебиторской задолженности. В связи с уменьшением показателей оборачиваемости, организация заинтересована в дальнейшем их улучшении, т.к. это позволит высвободить средства из оборота и укрепить уровень ликвидности и финансовой устойчивости, а также повысить уровень рентабельности совокупных активов и собственного капитала. Основной проблемой деятельности организации в отчетном году является низкий уровень

показателей рентабельности и их тенденция к дальнейшему уменьшению. Таким образом, первоочередной задачей является повышение эффективности деятельности организации.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Экономическая стабильность организации, ее выживаемость и эффективность деятельности в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с ее непрерывным совершенствованием и развитием.

При этом совершенствование организации должно осуществляться по принципу адаптации к внешней среде.

Сегодня четко прослеживаются факторы, определяющие необходимость постоянного совершенствования и адаптации организации. Это:

- рынок сбыта производимой или продаваемой продукции и вида услуг;
- рынок поставщика или рынок потребителя исходных материалов, энергии, товаров и услуг;
- финансовый рынок;
- рынок труда;
- окружающая природная среда.

Без учета этих факторов невозможно планировать стратегию развития. Поэтому успех любой организации и возможность ее выживания зависит от способности быстро адаптироваться к внешним изменениям. В постоянном стремлении поддерживать соответствие организации условиям внешней среды заключается принцип адаптивного управления. Он проявляется в динамичном освоении новой продукции, современной техники и технологии; применении прогрессивных форм организации труда, производства и управления, непрерывно совершенствовании кадрового потенциала.

В условиях динамичности современного производства и общества должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования тенденций и возможностей, без выбора альтернатив и направлений развития.

Система управления организациями должна отвечать современным рыночным условиям:

- обладать высокой гибкостью производства, позволяющей быстро менять ассортимент изделий (услуг). Это обусловлено тем, что жизненный цикл продукции (услуг) стал короче, а разнообразие изделий и объема выпуска разовых партий – больше;

- быть адекватной сложной технологии производства, требующей совершенно новых форм контроля, организации и разделения труда;

- учитывать серьезную конкуренцию на рынке товаров (услуг), в корне изменившую к качеству продукции, потребовавшую организовать послепродажное обслуживание и дополнительные фирменные услуги;

- учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей и времени выполнения договоров, которые стали слишком высокими для традиционных производственных систем и механизмов принятия управленческих решений;

- учитывать изменение структуры издержек производства;

- принимать во внимание необходимость учета неопределенности внешней среды.

Основной задачей организации по управлению материально-техническим снабжением является своевременное, бесперебойное и комплектное снабжение производства всеми необходимыми материальными ресурсами для осуществления производственного процесса в точном соответствии с утвержденными плановыми заданиями. При этом сам процесс

снабжения должен осуществляться при минимальных транспортно-складских расходах и наилучшем использовании материальных ресурсов в производстве.

В процессе планирования материально-технического снабжения необходимо определить:

- какие виды материальных ресурсов необходимы для обеспечения производственно - хозяйственной деятельности организации;

- количество материальных ресурсов, которое потребуется для выполнения производственной программы;

- необходимые площади складских помещений для хранения материальных ресурсов;

- затраты на материально-техническое снабжение.

Различного рода нововведения проявляют себя на организациях в форме организационного совершенствования системы управления, что требует уточнения отдельных связей, параметров системы, применения более эффективных способов их реализации, повышения уровня надежности и т. д. Организационное совершенствование системы (ее подсистем или элементов) затрагивает уже не только отдельные связи, но и структуру управления в целом. А это, в свою очередь, требует установления и обеспечения новых связей, устранения излишних связей, существенного изменения функций управления и способов принятия управленческих решений.

В ходе работы выявлены были следующие не достатки ОАО «ЧМК» :

Высокая степень централизации управления;

Низкая эффективность работы аппарата управления из-за большого числа его служащих;

Неспособность адаптироваться к быстрым изменениям внутренней и внешней среды;

Трудности в прохождении информации между отделами, службами.

Для устранения данных недостатков в структуре управления намечен ряд мероприятий по ее усовершенствованию. Для повышения эффективности функционирования организационной структуры управления ОАО «ЧМК» предложено провести следующие мероприятия:

Сократить штат аппарата управления.

Создать на заводе адаптационную систему, которая способствовала бы повышению эффективности работы аппарата управления при постоянно меняющихся внутренних и внешних условиях функционирования организации.

После усовершенствования организационной структуры управления в организацим ОАО «ЧМК» станет линейно-функциональной организационной структурой управления с использованием концепции стратегических хозяйственных подразделений. Данная структура позволит постепенно осуществить переход кадров управленцев и специалистов из высшего звена управления в самостоятельно хозяйствующие подразделения, и центры прибыли, повысить гибкость управления, быстро реагировать на изменения спроса и других факторов внешней среды, повысить интерес у сотрудников к предпринимательской деятельности.

Предложенные рекомендации будут способствовать совершенствованию системы управления на организации ОАО «ЧМК».

Анализ проведенной работы показал, что функционирование организаций в рыночных условиях, где действует множество аналогичных соперников, происходит в форме постоянной конкуренции, непрерывного соперничества.

Так же высокая тякучесть кадров приводит к сбоям в системе управления и ухудшению финансовых показателей, что естественно приводит к отрицательным результатам деятельности организации.

Для совершенствования системы управления можно предложить два направления :1.Улучшение материально технической базы и постепенно заменяя устаревшие технологии.

2.Подготовка и формирование кадрового резерва.

В состав материально-технических ресурсов входят: сырье, материалы, комплектующие изделия, покупное технологическое оборудование и технологическая оснастка (приспособления, режущий и мерительный инструменты), новые транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, вычислительная техника и другое оборудование, а также покупное топливо, энергия, вода. Другими словами, все, что поступает в организацию в вещественной форме и в виде энергии, относится к элементам материально-технического обеспечения производства.

Для организации прибыльной работы ,необходимо создание правильной и реальной структуры движения материальных ресурсов организации. В современном менеджменте существует большое количество вариантов управления материальными ресурсами организации.

На Челябинском металлургическом комбинате предлагаем внедрить автоматизированную систему (АС) календарного планирования, учета

производства и отгрузки металлопродукции в реальном масштабе времени АС «Производство – Сталь-Прокат», аналогов которой нет на других металлургических организациях России.

Система предоставляет оперативную информацию о ходе выполнения заказов на всех стадиях технологического маршрута, используется для планирования объемов производства и загрузки мощностей организации.

Работа АС «Производство – Сталь-Прокат» обеспечивает информационно-контрольное сопровождение производства металлопродукции с учётом всех значимых параметров технологических процессов: как химического состава, физических характеристик и данных о технологии производства с привязкой к плавке, партии и единице производимой продукции, так и стоимостных показателей. Система точно следит за объёмом и качеством сортамента, расходом сырья и соблюдением технологии. Возможные отклонения фиксируются в онлайн-режиме.

Для выполнения соответствующих бизнес процессов в АС «Производство-Сталь-Прокат» организована совместная работа специалистов целого ряда специалистов управления комбината и персонала цехов.

В связи с появлением новой системы, на комбинате будет организовано отдельное подразделение в составе производственного управления – центр планирования. Для работы в АС «Производство – Сталь-Прокат» пройдут обучение около 2 тыс. сотрудников организации.

Новая система позволит повысить качество планирования и соблюдения сроков выполнения заказов, принимать обоснованные своевременные решения на основе получения достоверной информации о производстве в оперативном режиме. Международный опыт внедрения подобных систем показывает, что с их использованием уменьшаются объемы незавершенного производства, расходы запасов сырья и полуфабрикатов при этом возрастает

эффективность загрузки оборудования и кардинально снижаются затраты на документооборот.

Ввести в производство новое оборудование ,машину непрерывного литья заготовок (МНЛЗ) №4 производственной мощностью более 1 млн. тонн в год. Новый агрегат позволит компании существенно снизить производственные затраты и повысить качество выпускаемого сортового проката.

МНЛЗ №4 – один из основных объектов технического перевооружения организации. Основное технологическое оборудование нового агрегата, производительностью более 1 млн. тонн сортовой заготовки сечением квадрата 100 мм, 180 мм и круга 150 мм в год, поставлено одним из мировых лидеров в области металлургического машиностроения итальянской компанией Danieli.

После выхода МНЛЗ №4 на проектную мощность доля стальной заготовки, произведенной с помощью технологии непрерывного литья в организации , увеличится с 30% до 50%. Реализация этого проекта, направлена на повышение эффективности ЧМК, за счет снижения расхода стали, ферросплавов и электроэнергии на тонну заготовки, а также значительно повысить качество конечной продукции – проката и метизов.

Часть продукции, производимой на новом агрегате, будет направлена для обеспечения потребностей Белорецкого металлургического комбината для производства катанки, а в дальнейшем – метизов. Остальная часть будет предназначена для более глубокого передела на прокатных станах ЧМК. Политика технического перевооружения, которой следует руководство "ЧМК", соответствует тенденциям общего развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повышение эффективности работы организации в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры организации, и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели.

В современных условиях, многие организации недооценивают важность формирования своего положительного имиджа. Имидж оказывает информационное, психологическое, эмоциональное воздействие на потребителя, соответственно манипулируя его выбором. Улучшая отношение потребителя к организации и её продукции, позитивный имидж оказывает непосредственное влияние, как на объем продаж, так и на удовлетворенность потребителей продукцией организации.

Для дальнейшего продвижения продукта на мировой рынок возможно повышение качества продукта, гибкая стратегия по отношению к зарубежным дистрибьюторам и конкурирующим компаниям, улучшения его рекламы, поскольку формирование имиджа организации, его репутации в глазах его работников, общества и потребителей – задача, разрешить которую в одночасье не представляется возможным. Создание имиджа организации, это продуманный и хорошо организованный процесс, на его решение требуются затраты денежных, людских ресурсов, определенное время на исследование потребителей.

Управление организацией заключается в умении рационально распоряжаться денежными средствами и другими ресурсами. Вместе с системой прогнозирования и планирования и методами принятия решений в области менеджмента понимание принципов и технологий финансового управления деятельностью организации, является необходимым условием развития бизнеса.

Это определяет необходимость изучения концептуальных основ

финансового менеджмента, включая рассмотрение таких фундаментальных понятий, как метод, модель, прием.

В данной работе был выполнен комплексный анализ финансово-экономической деятельности ОАО «ЧМК». Анализ позволил выделить ряд серьезных проблем в деятельности данной организации. К ним можно отнести:

- недостаток наиболее ликвидных активов для погашения наиболее срочных обязательств, значительно заниженное значение всех показателей ликвидности и, как следствие, нарушение платежеспособности организации, его неспособность отвечать по своим долговым обязательствам;
- практически полная финансовая неустойчивость, вызванная недостатком собственных оборотных средств, собственных источников финансовых запасов, общей величины основных источников, покрывающих запасы;
- снижение доли собственных средств организации, в общей сумме источников финансирования;
- превышение заемных источников средств над собственными;
- практически полная необеспеченность оборотных активов и материальных запасов собственными оборотными средствами;
- уменьшение прибыли организации и рост себестоимости производимой продукции;
- высокая вероятность наступления предпринимательского риска;
- снижение запаса финансовой прочности организации.

Большая часть перечисленных выше проблем связана с неэффективным финансовым менеджментов в части управления оборотным капиталом.

В качестве мер по стабилизации финансово-экономического положения организации предложены следующие:

- снижение доли товарно-материальных запасов в общем объеме оборотных активов и улучшение их оборачиваемости;

- увеличение доли денежных средств и краткосрочных финансовых вложений в общей сумме оборотных средств;
- уменьшение доли имущества производственного назначения в общей сумме хозяйственных средств.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бариленко, В.И. Анализ хозяйственной деятельности: учебник / В.И. Бариленко. – М.: Издательство Омега-Л, 2009. – 413 с

2. Гребнев Л.С. Нуреев Р.М. Экономика. М.: -Вита-Пресс, 2000 г. с.432.

3. Грищенко, О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации: учебное пособие / О.В. Грищенко. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. – 112с.

4. Ефимова О.В. Финансовый анализ. – М.: Издательство «Бухгалтерский учет», 2002;

5. Жминько, А.Е. Современные подходы к оценке эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации / А.Е. Жминько // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 27. – С. 23-27.

6. Заров, К.Г. Обобщенный анализ возможностей повышение прибыли коммерческой организации, / К.Г. Заров // Финансовый менеджмент. – 2009. – № 1. – С. 3-8.

7. Кайдагаров, А.Г. Количественная оценка финансового потенциала организации / А.Г. Кайдагаров // Справочник экономиста. – 2008. – №11. – С. 23-31

8. Канке А.А., Кошевая И.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации: Учебное пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2007

9. Климова, Н.В. Бухгалтерский, финансовый и управленческий учет в анализе формирования и использования экономической прибыли / Н.В. Климова // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 1. – С. 2-4

10. Ковалев А.И. Анализ финансового состояния организации. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. – 480с.

11. Ковалев В.В. Как читать баланс. М.: Финансы и статистика, 1999. – 480с.

12. Ковалев В.В. Финансовый анализ. – М.: Финансы и статистика, 2001;

13. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности организации: учебник / О.Н. Волкова. – М.: ООО «ТК Велби», – 2004. – 424 с.

14. Когденко, В.Г. Практикум по экономическому анализу: учебное пособие / В.Г. Когденко. – М.: Перспектива, 2006. – 240 с.: ил.

15. Крайнина М.Н. Финансовое состояние организации. Методы оценки. М.: - ДИС, 1999 г. с.270.

16. Международные стандарты финансовой отчетности. – М.: Аскери-Асса, 1999 г. с.120.

17. Муравьев А.И. Теория экономического анализа. М.: Финансы и статистика, 1998 г. с.495.

18. Мурашов, В.И. Как повысить эффективность деятельности предпри организации? / В.И. Мурашов // Экономика организации. – 2008. – №3. – С.51-53.

19. Одинцов, П.И. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации: учебное пособие / П.И. Одинцов. – Киев: ТРН, 2007. – 297 с.

20. Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты / Г.В. Савицкая. – М.:ИНФРА-М, 2008. – 168 с

21. Семенов, В.И. Оценка безубыточности бизнеса / В.И.Семенов // Справочник экономиста. – 2008. – № 8. – С. 23-28

22. Табурчак, П.П. Экономика организации: учебник для вузов / В. М. Тумина. – Ростов н /Д: Феникс, 2006. – 320 с

23. Толчина, О.А. Показатели прибыли: сущность и их содержание / О.А. Толчина // Экономический анализ. – 2008. – № 20. – С. 10-11.

24. Абчук В. А. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Издательство «Союз», 2002. – 463 с.

25. Веснин В.Р. Менеджмент. Учеб. М.: Проспект, 2007. – 502 с.

26. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник (ГРИФ). – М.: Экономист, 2008 – 124 с.

27. Лафта Д.К. Менеджмент. Учеб. Пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. (ГРИФ). – М.: ТК Велби, 2008 – 458 с.

28. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2007. – 492 с.