Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное агентство по образованию (ФАО)

ТАМБОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

# Кафедра «Экономика и управление»

## **ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

к курсовой работе

по дисциплине «Менеджмент»

на тему:

«Исследование системы управления организацией на примере ОАО «Тамбовполимермаш»

**Аннотация**

В данной курсовой работе проведено исследование системы управлении ОАО «Тамбовполимермаш» – одного из крупнейших предприятий полимерного машиностроения в России.

В первой главе дается описание организации как объекта исследования, проводится анализ и оценка экономического потенциала предприятия. Подробно рассматривается рынок и конкуренция, финансовое состояние предприятия, его производственный потенциал, система организации и управления применительно к ОАО «Тамбовполимермаш».

Во второй главе проводится оценка потребности в развитии управленческой деятельности на ОАО «Тамбовполимермаш», выявляются основные проблемы и особенности, присущие данному предприятию. В заключении даются варианты решения проблем и выявляются основные недостатки системы управления ОАО «Тамбовполимермаш».

**Содержание**

Введение

1. Аналитическая часть

1.1 Описание организации

1.2 Анализ и оценка экономического потенциала организации

2. Оценка потребности в развитии управленческой деятельности

2.1 Оценка качества планирования в организации

2.2 Оценка эффективности организационной структуры

2.3 Анализ лидерства (руководства) в организации

2.4 Анализ эффективности стимулирования и мотивации труда

2.5 Анализ эффективности контроля

2.6 Формулирование проблем управления организацией

3. Принятие управленческих решений по совершенствованию системы управления организацией

Заключение

Список используемых источников

**Введение**

В современных условиях успех предприятия определяется, прежде всего, рациональной организацией производства продукции, снижением издержек, развитием, т.е. воздействием управления на внутренние факторы производства. На первое место выдвигается проблема гибкости и адаптивности к постоянным изменениям внешней среды. Это, прежде всего, организации, которые связаны с данным предприятием в силу выполняемых им целей и задач. Сюда относятся и социальные факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность предприятия, предопределяют его стратегически важные решения. Значение факторов внешней среды резко повышаются в связи с возрастанием сложности всей системы общественных отношений.

Структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению. Связь структуры с ключевыми понятиями управления – его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы организации.

Исследование системы управления организацией всегда остается актуальной для изучения студентами экономической специальности, так как дает не только теоретические навыки в сфере экономического анализа организации, но и практические аспекты – работа с бухгалтерской документацией предприятия, должностными инструкциями. На основе проведенного анализа нужно предложить свои варианты решения проблем изучаемой организации, то есть попытаться провести аудиторский анализ, что само по себе интересно и трудно одновременно.

Главной проблемой при выполнении данной курсовой работы является то, что при неполном объеме данных об организации, являясь посторонним человеком в ней, нужно увидеть проблемы предприятия, найти причины этих проблем и предложить свой вариант их решения.

Цель работы – оценить качество управления для дальнейшей выработки и реализации решений о путях развития и совершенствования системы управления.

В связи с этой целью необходимо решить следующие задачи:

* дать характеристику исследуемого объекта (предприятия),
* оценить экономический потенциал предприятия,
* выявить отклонения в деятельности предприятия и сформулировать проблемы,
* рассмотреть управление как процесс, анализируя осуществление каждой из его функций,
* описать возможные управленческие решения проблем предприятия,
* описать, каким образом принятые решения будут реализованы на практике.

В качестве объектаисследования выберем ОАО «Тамбовский завод полимерного машиностроения», что обусловлено несколькими причинами:

Во-первых предприятие довольно долго существует на российстком рынке, имеет определенную репутацию машиностроительного предприятия, так и организации, производящей товары народного потребления.

Во-вторых, в России «Тамбовполимермаш» остается единственным производителем серийного оборудования для шинной промышленности – другие российские заводы этого профиля ограничиваются выпуском опытных образцов.

В-третьих, прогнозируемый и неизбежный спад производства, начавшийся в начале 90‑х годов по всей стране, на ОАО «Тамбовполимермаше» растянулся на десятилетие. У завода едва хватало сил оставаться на плаву, а к концу прошлого года производство практически остановилось. Но, несмотря на это, у завода есть возможности восстановить свои силы и все-таки выйти из кризиса.

Тогда непосредственным предметом исследования будет система управления предприятием, то, каковы навыки и знания менеджеров различных звеньев предприятия, то, насколько оргструктура соответствует производственной специфике предприятия и задокументированным целям и миссии ОАО «Тамбовполимермаш».

В качестве информационного массива будет использована документация, полученная в ОАО «Тамбовский завод полимерного машиностроения», а также теоретическая информация из учебной литературы. Расчеты, выводы и рекомендации будут производиться на основе имеющихся теоретических знаний по дисциплине «Менеджмент» и другим сопутствующим дисциплинам.

**1. Аналитическая часть**

**1.1 Описание организации**

Открытое акционерное общество «Тамбовский завод полимерного машиностроения» (ОАО «Тамбовполимермаш») утверждено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 1 июля 1992 года №721.

ОАО «Тамбовполимермаш» является юридическим лицом с момента регистрации в Администрации Октябрьского района г. Тамбова №434 от 29 октября 1992 года (регистрационный номер №95). Общество имеет печать со своим наименованием, фирменный знак (символику), устав, перерегистрированный отделом регистрации – регистрационной палатой мэрии г. Тамбова 17 июня 2002 г.

ОАО «Тамбовполимермаш» создано на базе государственного предприятия «Тамбовский завод полимерного машиностроения» – одного из крупнейших предприятий этой отрасли в России, основанного в 1956 году.

Почтовый адрес Общества: Российская Федерация, 392031, г. Тамбов ул. Советская, 194.

Основными видами деятельности ОАО являются:

* изготовление оборудования для химических, нефтехимических, нефтегазоперерабатывающих и других производств;
* изготовление оборудования механизмов для производств и объектов нефтяной и газовой промышленности;
* ремонт оборудования механизмов для производств и объектов нефтяной и газовой промышленности.

Основные виды продукции:

В основном завод изготавливает продукцию трех направлений:

* оборудование для переработки полимерных материалов и запчасти к нему,
* редукторы, мотор-редукторы, спецприводы общемашиностроительного применения,
* насосы для нефтедобычи.

По отдельным заказам, в основном заводов Тамбовской области, завод разрабатывает и изготавливает оборудование для сахарных и маслозаводов.

Основными видами полимерного оборудования являются:

• форматоры-вулканизаторы,

• вулканизационные прессы,

• смесительные установки,

• кордные и автоматические линии.

Особенностью полимерного производства является его мелкосерийность. Завод обновляет номенклатуру выпускаемого оборудования для полимерной промышленности.

Вторым основным производством на заводе является редукторное.

Выпускается широкий диапазон редукторов (планетарных, глобоидных, червячных) с мощностью комплектующих электродвигателей 0,12–132 квт. Изготавливаются передачи конечные к интегральным тракторам, проводится модернизация приводов на металлургических и трубных заводах, проектируются и изготавливаются редукторы с любым передаточным числом по требованию заказчика.

С 1987 года ОАО приступило к выпуску нефтепромыслового оборудования:

• насоса трехплунжерного 3ПН‑32 для комплектации передвижных агрегатов нагнетания различных жидких сред;

• насоса цементировочного НПЦ‑32, предназначенного для комплектации передвижных насосных агрегатов нагнетания цементировочных и других растворов в нефтяные и газовые скважины в процессе бурения или ремонта;

• насоса 3ПН‑70 для нагнетания различных жидких технологических сред при проведении гидравлического разрыва пластов;

• насосных установок различных модификаций с применением насосов ЗПН‑32, НПЦ‑32, ЗПН‑70, НЗП‑25 на базе шасси автомобилей УРАЛ, КРАЗ.

В 1996 году завод приступил к выпуску оборудования для сахарной промышленности: свекломойки, отделители транспортерной воды и ботвы. Для маслобойных заводов начали изготавливать прессы шнековые ПШМ‑190.

ОАО «Тамбовполимермаш» – одно из крупнейших предприятий полимерного машиностроения в России. Завод, основанный в 1956 году, занимает ведущее место в отрасли по производству полимерного оборудования. В настоящее время на заводе изготавливается продукция для резинообрабатывающего и шинного производств, для химических, нефтехимических предприятий, нефтегазодобычи, сахарных и маслозаводов, предприятий дорожного строительства.

Отечественных конкурентов по производству форматоров-вулканизаторов практически нет. Отдельные виды форматоров производит опытный завод НИИРТМаш г. Тамбова. На уровне опытных образцов осваивается производство в АО «Татнефть-Ярполимермаш». Но на российский рынок вулканизационного оборудования стали выходить крупные зарубежные фирмы Германии, Италии, США.

Остальные виды полимерного оборудования применяются в различных отраслях промышленности и их рынок характеризуется единичными образцами, которые изготавливаются, как правило, по индивидуальным заказам потребителей.

Редукторы и специальные приводы, выпускаемые заводом, используются во многих отраслях промышленности: химической, пищевой, теплоэнергетике, транспортном и дорожном машиностроении. Надежность, прочность, высокие технические качества позволяют применять их в самых ответственных сферах науки и техники.

В редукторном производстве основными конкурентами выступают НТЦ «Редуктор» г. Санкт-Петербург, ОАО «Редуктор» г. Санкт-Петербург, НТЦ «Приводная техника» г. Москва.

Основными отечественными конкурентами на рынке нефтепромыслового оборудования являются машзавод г. Лебедянь (Липецкая обл.), завод нефтяного машиностроения (г. Ижевск), АО «Синергия» (г. Пермь).

ОАО «Тамбовполимермаш» в течение ряда лет вкладывает значительные средства в развитие нефтепромыслового направления, в частности, в производство насосов и передвижных агрегатов на шасси для цементации и кислотной обработки скважин при нефтегазодобыче.

Организационная структура ОАО имеет линейно-функциональный характер, как и большинство предприятий этой отрасли (схема организационной структуры управления ОАО «Тамбовполимермаш» представлена в приложении 4).

Высшим органом управления ОАО является общее собрание акционеров. В промежутках между общими собраниями высшим органом управления является Совет директоров, основная задача которого – выработка стратегии развития с целью увеличения прибыльности общества.

Генеральный директор ОАО осуществляет оперативное руководство деятельностью общества и наделен в соответствии с законодательством Российской Федерации всеми необходимыми полномочиями для выполнения этой задачи. Генеральный директор осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с действующим законодательством и Уставом ОАО «Тамбовполимермаш».

Инженерная (конструкторско-технологическая) служба и энерго-механическое обеспечение производства находятся в компетенции технического директора. Непосредственно производством руководит производственно-диспетчерский отдел во главе с директором по производству. В состав ОАО входят 9 цехов: механосборочные, литейный, транспортный, инструментальный, ремонтно-энергомеханический, кузнечно-прессовый и сварных конструкций.

Коммерческая служба и служба маркетинга, занимающаяся изучением рынка сбыта продукции и заключением договоров, подчинены коммерческому директору.

Экономические службы работают под руководством директора по экономике, в обязанности которого входят вопросы планирования и анализа производственной и коммерческой деятельности предприятия, ценообразование, организация труда и заработной платы, информационные технологии.

Работа с кадрами и решение проблем социальной сферы возложены на управление по кадрам и быту.

Бухгалтерия, отдел технического контроля, отдел капитального строительства напрямую подчиняются генеральному директору предприятия.

За 2003 год было произведено товарной продукции на 190 259 тыс. руб., что составило 87,9% к уровню 2002 года в сопоставимых ценах. Отгружено продукции на 205 921 тыс. руб. (по складским ценам). В итоге хозяйственной деятельности за отчетный год предприятие получило убыток в сумме 56 986 тыс. руб. За 2003 год затраты на производство товарной продукции составили 249904 тыс. руб. Объем незавершенного производства увеличился на 4659 тыс. руб. В себестоимость товарной продукции было списано 245245 тыс. руб.

Среднесписочная численность работающих за 2003 г. – 1633 человека, в том числе промышленно-производственный персонал (ППП) – 1597 чел. В 2002 году – соответственно 1774 и 1733 чел. С начала 2003 года было принято 203 человека, уволено 278 человек.

**1.2 Анализ и оценка экономического потенциала организации**

Экономический потенциал – это единый технический, финансово-экономический и организационно-управленческий комплекс, способный к воспроизводству и наращиванию функционирующего капитала.

Уставный капитал Общества равен 75223 (семьдесят пять тысяч двести двадцать три) рублям и составляется из 112836 (сто двенадцать тысяч восемьсот тридцать шесть) обыкновенных именных акций, номинальной стоимостью 50 (пятьдесят) копеек каждая и 37610 (тридцать семь шестьсот десять) привилегированных акций номинальной стоимостью 50 (пятьдесят) копеек каждая, приобретенных акционерами.

Органами управления Обществом являются Общее собрание акционеров, Совет директоров и Генеральный директор (единоличный исполнительный орган). Общее собрание акционеров является высшим органом управления Общества. Компетенция Общего собрания акционеров определяется действующим законодательством и Уставом. Совет директоров Общества осуществляет общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров. Генеральный директор назначается на должность решением Общего собрания Общества сроком до 5 лет. При назначении Генерального директора Общество заключает с ним договор, подготовленный Советом директоров.

Имущество Общества составляет основные фонды и оборотные средства, а также иное имущество, стоимость которого отражается на его самостоятельном балансе. Источники образования имущества, доходы, балансовая и чистая прибыль Общества формируются в порядке, предусмотренном действующим законодательством РФ. Прибыль, остающаяся в распоряжении Общества, направляется на пополнение фондовОбщества, выплату дивиденда, развитие Общества и на иные цели, предусмотренные действующим законодательством РФ и настоящим Уставом. Убытки Общества покрываются за счет его имущества в порядке, предусмотренном действующим законодательством РФ.

Общество в рамках действующего законодательства РФ и Устава обладает финансово-хозяйственной самостоятельностью, в том числе в вопросах определения форм управления, принятия хозяйственных решений, сбыта, распоряжения финансовыми средствами и иным своим имуществом.

Общество в установленном законодательством РФ порядке осуществляет свою производственно-хозяйственную деятельность, а также социальное развитие коллектива работников, самостоятельно в соответствии с действующим законодательством РФ устанавливает цены на производимую продукцию и оказываемые услуги, определяет формы и размеры оплаты труда работников.

Экономический потенциал включает в себя такие понятия как рынок и конкуренция, финансовое состояние организации, производство и управление. Рассмотрим каждый элемент экономического потенциала применительно к ОАО «Тамбовполимермаш».

**1.2.1 Анализ рынка и конкуренции**

В узком смысле слова рынок – это система отношений между продавцами и покупателями, иными словами, это система отношений между предложением и спросом. В широком смысле слова рынок – это весь сложный механизм движения благ и услуг в форме товаров и денег в рамках всего общественного воспроизводства на всех уровнях экономической системы данного общества.

Сущность конкуренции состоит в том, что она представляет собой сложнейший механизм соперничества между всеми участниками рынка за выгодные для себя условия производства, купли и продажи. Наличие конкурентов является дополнительным стимулом для развития предприятия, так как в условиях жесткой конкуренции предприятию необходимо постоянно отслеживать тенденции стратегии конкурентов, иметь качество продукции не ниже, чем у конкурентов.

ОАО «Тамбовполимермаш» имеет большое число конкурентов среди предприятий, занимающихся выпуском редукторов, нефтепромыслового оборудования, как в России, так и за рубежом. Оборудование ОАО «Тамбовполимермаш» эксплуатируется также на предприятиях ближнего и дальнего зарубежья: РУП БШК «Белшина» (г. Бобруйск, Беларусь), «Белоцерковский шинный завод» (Украина), Индия, Шри Ланка.

ОАО «Тамбовполимермаш» достаточно хорошо знает свой целевой рынок, то есть своего потребителя. Это обусловлено целенаправленностью производимой продукции и довольно долгим сроком существования предприятия. Основные потребители – шинные предприятия России, входящие в ежегодный рейтинг крупнейших компаний России: ОАО «Нижнекамсшина», «Ярославский шинный завод», ООО «Волтайр» г. Волжский, «Кировский шинный завод», ОАО «Омскшина», «Красноярский шинный завод», «Московский шинный завод» и др.

Предприятие зарекомендовало себя на рынке как довольно значимый конкурент, что способствует хорошему имиджу и доверию со стороны государства и частных заказчиков.

Так как предприятие на 2003 год находилось в очень тяжелом финансовом положении, то нельзя сказать, что оно контролировало большую долю рынка. 2003 год отмечается значительной недозагрузкой производства заказами. Предприятие испытывало серьезный кризис сбыта продукции. За год завод снизил уровень объема производства на 12 процентов по сравнению с 2002 годом. В среднем за месяц выпуск составил менее 16 млн. руб., что на 2 млн. руб. ниже уровня 2002 года.

Заготовительное и вулканизационное оборудование на предприятиях шинной и резинотехнической промышленности находится в эксплуатации 20 и более лет. Это говорит о том, что продукция предприятия имеет репутацию качества.

Наиболее важными показателями для оценки рыночного потенциала организации являются следующие:

1. рентабельность производства (низкие издержки производства);
2. рентабельность продаж (низкие издержки распределения);
3. уровень торгового оборота (эффективная торговля);
4. рентабельность инвестиций (эффективные исследования и нововведения).

Показатели рентабельности являются одним из главных итогов деятельности предприятия за отчетный период; они рассчитываются как отношение полученной прибыли к затратам (расходам, финансовым вложениям средств) на ее получение.

Рассчитаем каждый из этих показателей по данным бухгалтерской отчетности за 2003 год и проанализируем полученные значения.

1. Рентабельность производства (R производства) – характеризует прибыльность (убыточность) производственной деятельности предприятия за определенный период времени, т.е. характеризующий, сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции.

Рентабельность производства рассчитывается как отношение балансовой прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных средств и нормируемых оборотных средств:

R производства = ;



R производства= \*100%=



Мы видим, что значение данного показателя очень низкое: это характеризует экономический потенциал предприятия со слабой стороны, поэтому данный показатель имеет для него высокую значимость, так как заводу следует пересмотреть план по себестоимости выпускаемой продукции (оказанию услуг).

2. Рентабельность продаж (R продаж) – отражает доходность вложений в основное производство, т.е. сколько прибыли имеет предприятие с рубля продаж.

R продаж =



R продаж =\*100%== -9%



Предприятие считается низкорентабельным, если R продаж находится в пределах от 1 до 5%, среднерентабельным при R продаж от 5 до 20%, высокорентабельным при R продаж от 20 до 30%. Значение R продаж свыше 30% характеризуется как сверхрентабельность. При наличии убытков (R продаж менее 0) «антирентабельность» не анализируется.

Рентабельность продаж так же можно охарактеризовать как долю коммерческих расходов в прибыли от реализации продукции:

R продаж =



R продаж =\*100%== – 380%



Нормативно значение данного показателя должно быть равным 70–90%, получившееся значение не соответствует этому уровню, что говорит о высоких издержках распределения. Это является слабой стороной ОАО «Тамбовполимермаш».

3. Уровень торгового оборота насколько выручка от реализации продукции покрывает активы предприятия.

ТО === =-0.08



Нормативно значение данного показателя должно быть равным 1. Рассчитанное значение говорит о невыгодной торговле, которую ведет предприятие.

4. Рентабельность инвестиций (R инвестиций) – способ оценки управления инвестициями.

R инвестиций рассчитывается как отношение прибыли (до уплаты налогов) к инвестированным в предприятие средствам (сумма собственного капитала и долгосрочных обязательств – определяется по балансу предприятия):

R=



R инвестиций ==.



Низкая загрузка производства, недостаточное авансирование, стабильно большая дебиторская задолженность привели к значительному ухудшению финансового положения предприятия. Увеличилась сумма задолженности по налогам и обязательным платежам, особенно в части задолженности региональным бюджетам и внебюджетным фондам. В итоге хозяйственной деятельности за 2003 год получен убыток в размере 57 млн. руб. Следовательно, предприятие имеет высокие издержки распределения, и как следствие, рентабельность продаж находится на очень низком уровне.

По итогам 2003 года видно, что у предприятия нет эффективной торговли (оборота), так как вместо прибыли предприятие получило убыток.

На предприятии проводится инвестирование наиболее перспективных предложений инженеров, технического директора, директора по производству и др. Эффективные исследования и нововведения способствуют расширению производства, наиболее эффективному использованию затрат на производство, экономии материальных и временных ресурсов.

Если рассматривать работу ОАО «Тамбовполимермаш» с точки зрения географических преимуществ, то можно сказать, что оно находится в достаточно хорошем положении по отношению к своим потребителям, так как большинство из них находится в Центральном Черноземном районе.

Сырье является одним из важнейших компонентов производственного процесса, а его приближенность к предприятию имеет большую значимость, так как издержки на доставку и хранение сырья и полуфабрикатов будут включены в себестоимость, а, следовательно, в цену готового продукта. ОАО «Тамбовполимермаш» получает сырье и полуфабрикаты как напрямую у заводов-изготовителей, так и у посредников. Основными поставщиками являются заводы Черноземья, например «Металлургический липецкий завод» и др.

Таким образом, можно выделить слабые стороны ОАО «Тамбовполимермаш»:

1. предприятие не контролирует большую долю рынка;
2. рентабельность производства;
3. рентабельность продаж;
4. эффективная торговля (оборот);
5. рентабельность инвестиций.

**1.2.2 Анализ финансового состояния**

***Финансы предприятия*** представляют собой систему денежных отношений, выражающих формирование и использование денежных фондов в процессе кругооборота ресурсов предприятия, формирование его денежных доходов и накоплений.

Финансы предприятий обеспечивают кругооборот основного и оборотного капитала, взаимоотношения с государственными органами, налоговой системой, бюджетами, банками и другими кредитными учреждениями, страховыми компаниями. Финансы – встречные потоки денежных средств, услуг, различные формы проявления интересов предприятия с одной стороны и движение платежных средств с другой.

За отчетный период было получено 331,8 млн. руб. выручки за отгруженную продукцию и товары, из них 227,0 млн. руб. или 68,4% – денежными средствами, остальные бартером, в основном материалами, (21,8%). В сумму выручки вошли полученные кредиты и займы на 56 млн. руб.

***Капитал*** – это стоимость, которая обеспечивает не только процесс производства, но и достижение определенного финансового результата. На рынке предприятие выступает как товаропроизводитель. Для него важно не столько то, что оно производит, сколько финансовый результат. Следовательно, все складывающиеся финансовые и производственные отношения призваны к достижению максимально большего финансового результата.

Основа нормального функционирования любого предприятия – наличие достаточного объема финансовых ресурсов, обеспечивающих возможность удовлетворения возникающих потребностей предприятия для текущей деятельности и развития. Финансовые ресурсы – денежные доходы и поступления, находящиеся в распоряжении хозяйствующего субъекта и предназначенные для выполнения финансовых обязательств, осуществления затрат по простому и расширенному воспроизводству и экономическому стимулированию на предприятии.

Формирование финансовых ресурсов осуществляется за счет собственных и заемных средств. Первоначально финансовые ресурсы появляются в момент создания предприятия и отражаются в уставном фонде. Основной источник формирования – стоимость реализованной продукции, различные части которой приобретают форму денежных доходов и накоплений. Причиной недостатка финансовых ресурсов может быть:

1. Недостаток собственных оборотных средств.

2. Систематическая потеря части финансовых ресурсов вследствие инфляции.

3. Неадекватность руководства предприятия новым условиям хозяйствования.

Главными источниками финансовой информации является Бухгалтерский баланс (Ф1) и Отчет о прибылях и убытках (Ф2),

Исходя из Приложения 5 можно сказать, что пассивная часть баланса (источники средств предприятия) в 2003 году увеличилась за счет роста кредиторской задолженности и полученного кредита и уменьшилась на сумму убытка, полученного предприятием от финансовой деятельности в отчетном году.

Говоря о капитале и резервах, видно, что сумма непокрытого убытка возросла на 53,7 млн. руб.

Долгосрочные пассивы (задолженность по реструктуризации) снизились на 4 млн. руб.

Краткосрочные пассивы увеличились на сумму дополнительно взятого кредита (+26 млн. руб.) и роста общей суммы кредиторской задолженности (на 42,4 млн. руб. или на 55,5%). Причем кредиторская задолженность увеличилась: – по налогам и сборам – на 22,8 млн. руб. или на 244,4%,

– внебюджетным фондам – на 11,3 млн. руб. или на 66,8%;

– по векселям полученным – на 16,3 млн. руб.

снизилась: задолженность поставщикам – на 9,2 млн. руб. или на 38,2%

Главная цель финансовой работы на предприятии – создание условий для бесперебойного формирования финансовых ресурсов – основы финансовой и хозяйственной деятельности предприятия. От рационального использования ресурсов предприятия зависит стабильность всей хозяйственной деятельности предприятия, результат финансовой деятельности от качества принимаемых решений по управлению денежными потоками на предприятии. Качество решений выражается в состоянии финансовой деятельности.

Финансовое состояние предприятия – совокупность показателей, оценивающих степень удовлетворения потребностей предприятия в финансовых ресурсах, необходимых для его нормального функционирования, отражающих обеспеченность или необеспеченность предприятия денежными средствами для осуществления нормальной хозяйственной деятельности (своевременного погашения задолженностей и т.д.).

Для оценки финансового состояния ОАО «Тамбовполимермаш» рассчитаем ряд показателей финансовой стабильности за 2003 год, используя для этого бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках (приложения 5,6,):

1. Коэффициент финансовой независимости (автономии):

**К=**,



К= = =0,53;



СК=Ф1стр (300 -690 – 590) =223719–85413–18950= 119356 тыс. руб.

На ОАО «Тамбовполимермаш» Кф. н. равен 0,53, что говорит о достаточно хорошем уровне самостоятельности предприятия, т. к. минимальное значение этого коэффициента принимается равным 0.5.

2. Коэффициент соотношения заемных и собственных (в т.ч. оборотных) средств:

**К= ,**



К===0.87



Это говорит о значительных убытках предприятия ОАО «Тамбовполимермаш», т. к. нормальное ограничение для этого показателя должно быть равным 1. Это свидетельствует об усилении зависимости предприятия от внешних кредиторов и инвесторов, о снижении финансовой устойчивости.

3. Коэффициент чистой выручки:

**К= ,**



где П – чистая прибыль предприятия,



А – активы,

ВР – выручка предприятия,

К===0,9



Нормативное значение коэффициента чистой выручки составляет 0,1–0,15.

4. Темп роста активов:

**Т=,**



где А – активы предприятия на начало года,



А – активы предприятия на конец года,



Т=\*100%=82,35%.



Целью любого предприятия является обеспечить высокий темп роста капитала. Для деятельности предприятия очень важно, чтобы выполнялось следующее неравенство (так называемое «золотое правило экономики предприятия»):

,



которое означает, что:

а) экономический потенциал возрастает;

б) объём реализации возрастает более высокими темпами;

в) прибыль возрастает опережающими темпами.

Трпч===-64.4%



Трп===-274%



Трвр===134%



Трк===77%



На предприятии ОАО «Тамбовполимермаш» данное неравенство не выполняется.

Платежеспособность предприятия *–* способность выполнять свои внешние (краткосрочные и долгосрочные) обязательства, используя свои активы. Коэффициент платежеспособности (Кп) определяется соотношением:

Кп=.



Собственный капитал предприятия представляет собой стоимость имущества предприятия, полностью находящегося в его собственности. В учете величина собственного капитала исчисляется как разность между стоимостью всего имущества по балансу, или активами, и всеми обязательствами предприятия в данный момент времени, т.е. СК=Ф1стр (300 -690 – 590) =223719–85413–18950= 119356 тыс. руб.

Коэффициент измеряет финансовый риск, т.е. вероятность банкротства. Высокий коэффициент платежеспособности отражает минимальный финансовый риск и хорошие возможности для привлечения дополнительных средств со стороны. В нашем случае значение коэффициента платежеспособности составляет 0,38 за 2003 год и 1,14 за 2002 год. Мы видим, что коэффициент платежеспособности значительно ниже в 2003 году по сравнению с предыдущим годом.

В результате данного анализа можно сказать, что финансовое положение ОАО «Тамбовполимермаш» требует значительных усилий со стороны руководства для его стабилизации, так как все рассчитанные коэффициенты имеют неудовлетворительное значение.

**1.2.3 Анализ производственного потенциала**

Производство является ключевым элементом деятельности любого предприятия. От имеющихся производственных мощностей зависят возможности предприятия для реализации своих целей.

**Производство** – это процесс, требующий постоянного контроля, как за его исполнением, так и за износом оборудования. Учитывая, что накопленный износ активной части ОПФ ОАО «Тамбовполимермаш» составляет 63,5%, можно сделать вывод, что, несмотря на введение в производство новой техники, существует проблема довольно значительного устаревания оборудования, а из нее в свою очередь вполне закономерно вытекает проблема высоких издержек производства. Однако в последнее время наметилась тенденция постепенного обновления ОПФ, модернизации оборудования, оснащения его современной электроникой.

Низкий уровень использования производственных мощностей (37,7%) в сочетании с ростом тарифов привел к увеличению удельного веса стоимости потребленных энергоресурсов в объеме товарной продукции за 2003 г. по сравнению с 2002 г. на 45,9% и составил 16,2%.

Общая сумма затрат на производство и реализацию продукции (249,9 млн. руб.) складывается из прямых затрат – 94,4 млн. руб. и косвенных затрат – 155,5 млн. руб. (За 2002 г. – общие затраты 201,7 млн. руб., из них прямые – 79,8 млн. руб., косвенные – 121,9 млн. руб.).

Абсолютная сумма издержек на производство и реализацию продукции по сравнению с 2002 годом увеличилась на 48,2 млн. руб., из них прямые затраты увеличились на 14,6 млн. руб., а косвенные на 33,6 млн. руб.

В себестоимости товарной продукции косвенные затраты составляют 63,4%.

Нерационально высокий уровень косвенных затрат в себестоимости товарной продукции является следствием длительной негативной тенденции – снижения объема производства и загрузки производственных площадей.

Изменяя соотношение между постоянными и переменными затратами в пределах возможностей предприятия, можно решить вопрос оптимизации величины прибыли. Такая зависимость называется эффектом производственного (операционного) рычага (производственного левериджа). Его уровень тем выше, чем выше доля постоянных расходов.

Показатель силы воздействия производственного рычага определяет процент роста прибыли при росте выручки на один процент.

*Сила воздействия операционного рычага* = ;



Маржинальная прибыль определяется разностью выручки от реализации продукции и переменными затратами на изготовление этой продукции.

М=ВР-V (амортизационные отчисления+ОПР+ОХР+ФОТупр.перс.) = 208215 – (1651+29331,1+93803,5+19204)=64225,4 тыс. руб.

П=ВР‑И=208215–249904= -41689

М=П+F (материалы+полуфабрикаты и комплектующие изделия+ЗПпроизв.раб.+ЕСН)

где М – маржа

ВР – выручка от реализации продукции

V – переменные затраты (прямо пропорциональны количеству производимой продукции)

F – постоянные затраты

П – прибыль

И – издержки

Сила действия операционного рычага показывает степень коммерческого риска фирмы. Чем больше эффект операционного рычага, тем больше коммерческий риск фирмы.

OR===-1.5



Под риском понимается возможность неудач, убытков в хозяйственной деятельности, которые могут произойти по неосмотрительности, неграмотном подходе к делу или по независящим от предприятия причинам.

Коммерческие риски делятся на риски, связанные с:

* + Качеством товаров и реализацией их на рынке;
  + Перевозкой грузов (транспортный риск);
  + Приемкой товаров покупателем;
  + Инфляцией (инфляционный риск);
  + Платежеспособностью покупателя и его отношением по отношению к выполнению платежных обязательств;
  + Колебаниями валютного курса (валютные риски)
  + Непредвидимыми обстоятельствами (стихийными бедствиями и т.д.)

Специфика производимой продукции ОАО «Тамбовполимермаш» дает предприятию преимущества, связанные с постоянством спроса на данную продукцию и периодическими государственными заказами, которые являются гарантами прибыли предприятия. Основным риском в финансово-экономической деятельности ОАО «Тамбовполимермаш» можно считать риск, связанный с платежеспособностью покупателя и с его отношением к выполнению платежных обязательств. В связи с этим существует реальная возможность несвоевременного получения денежных средств. Отсюда у предприятия может возникнуть дефицит денежных средств для своевременного погашения обязательных платежей, нехваткой средств для приобретения сырья и материалов, для оплаты услуг сторонних организаций, таких как энергетических, транспортных, коммунального хозяйства.

За свою историю на ОАО «Тамбовполимермаш» были освоены следующие производства: 1959 – смесители периодического действия; 1960 – форматоры-вулканизаторы (первые в СССР); 1965–1967 – кордные линии, резинообрабатывающие вальцы и вулканизационные прессы; 1985–1986 – мотор-редукторы и агрегаты для измельчения резиновых отходов; 1987 – нефтепромысловое оборудование; 1996 – оборудование для сахарной промышленности. Это говорит о способности предприятия отвечать изменениям спроса и обновлять свой ассортимент в пределах своей компетенции.

На предприятии налажена эффективная система поставок, что создает ОАО «Тамбовполимермаш» репутацию ответственного партнера.

Анализ производственного потенциала показал, что слабыми сторонами ОАО «Тамбовполимермаш» является:

1. высокий эффект масштаба (операционный рычаг)
2. работники с высокой квалификацией и самоотдачей.

**1.2.4 Анализ организации и управления предприятием**

Организация и управление предприятием – это один из ключевых индикаторов в оценке экономического потенциала организации.

**Управление –** это процесс планирования организации, мотивации и контроля необходимый для того, чтобы сформировать и достичь цели организации.

Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека с помощью, которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды общества, техники и живой природы.

Давая общую оценку организации и управлению, следует отметить, что ОАО «Тамбовский завод полимерного машиностроения» имеет эффективную организационную структуру, которая включает в себя как крупные функциональные подразделения (отделы), так и более мелкие (цеха и службы). Эффективность их взаимодействия определяется, в большей степени, коммуникационными навыками руководителей среднего и низшего звеньев, имеющих высокий уровень квалификации. Однако отметим, что предприятию следует больше внимания уделить информационному обеспечению для оптимизации коммуникаций в организации, внедряя в производственный процесс как можно чаще электронные средства связи и вычислительную технику. Это заметно сократит сроки сбора информации с рабочих мест, ускорит процесс поступления достоверной и своевременной информации высшему руководству, тем самым повысит вероятность принятия правильных, экономически обоснованных управленческих решений.

Для оценки эффективности функционирования организационной структуры можно применить следующий показатель:

Рентабельность управленческого ядра – это то, насколько оправданы затраты на персонал предприятия по сравнению с полученной прибылью от деятельности предприятия.

*Rупр.ядра=* == – 217%



К сожалению, нельзя сказать, что предприятие занимает устойчивые позиции и быстро реагирует на изменение условий внешней и внутренней среды. В первую очередь, это связано с достаточно малой гибкостью производства, присущей предприятиям такой отрасли, как машиностроение. Во-вторых, это связано с отсутствием дальновидных руководителей, которые, несмотря на высокий уровень квалификации, практически не уделяют внимание нововведениям, предпринимательству, недостаточно ориентированы на стратегическую устойчивость предприятия; и это происходит, невзирая на наличие первоклассных специалистов среди сотрудников, на имеющуюся мощную научную базу для новых разработок и новаторских предложений.

Естественно, что персонал ОАО «Тамбовполимермаш» не может не замечать таких просчетов со стороны руководства. И даже если постоянно подавлять нарастающий протест со стороны сотрудников по поводу часто случающихся ошибок руководства, невозможно заставить персонал быть преданным предприятию. Поэтому на текущий момент у предприятия на лицо довольно серьезная проблема – отсутствие преданных предприятию работников, даже при стабильно низком показателе текучести кадров. Эта проблема напрямую связана и с отсутствием должного мотивирования, о чем речь пойдет во второй главе курсовой работы.

Таким образом, анализ организации и управления предприятием показал, что, имея высококвалифицированный персонал и желание выйти из сложившегося кризиса, руководство пока не может подобрать наиболее эффективные методы управления. Одним из выходов в данной ситуации может стать мотивация работников.

**1.2.5 Проблемы экономического потенциала организации**

Рассмотрев все ключевые индикаторы экономического потенциала ОАО «Тамбовполимермаш», можно сказать, что предприятие имеет существенные недоработки в каждом из них.

При достаточно хорошем знании своего целевого рынка, неплохом имидже предприятия, качественной продукции, преимуществах, как в сырье, так и приближенности потребителей, ОАО «Тамбовполимермаш» ведет нерентабельную деятельность, что подтверждает убыток, полученный в отчетном году. Проблема заложена не в рынке сбыта продукции, и не в конкурентах предприятия, а в специфике машиностроительной отрасли, которая, возможно, требует нового подхода, который сможет вывести предприятие из убыточного состояния.

Финансовое состояние предприятия оставляет желать лучшего. Все показатели, рассчитанные для ОАО «Тамбовполимермаш» имеют отрицательные значения. Это говорит о проблеме нерационального использования финансовых ресурсов.

Также существует проблема износа основных производственных фондов, что ведет к моральному и физическому устареванию оборудования на предприятии.

В организации и управлении предприятием также имеются проблемы. Это и нехватка высококвалифицированного персонала, способного предложить эффективную стратегию выхода из кризиса, и слабое финансирование НИОКР, и замедленный процесс реагирования предприятия на быстроизменяющиеся условия внешней среды.

**2. Оценка потребности в развитии управленческой деятельности**

Позиции управления внутри организации в основном определяются тем предназначением и той ролью, которые призвана реализовывать данная организация. Во внутриорганизационной жизни управление играет роль координирующего начала, формирующего и приводящего в движение ресурсы организации для достижения ею своих целей. Менеджмент формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание таких составляющих, как структура, внутриорганизационные процессы, технология, кадры, организационная культура, и осуществляет управление функциональными процессами, протекающими в организации.

Развитие управления организацией является частью общего поступательного движения общества. Поэтому независимо от того, какую роль играет управление на том или ином этапе или же в тех или иных социально-экономических условиях, его преобразование всегда задается общим направлением развития общества. Развитие управления – это не разовые преобразования управления с целью достижения «наилучшего» (а потом и извечного) состояния управления, а непрекращающийся во времени процесс. Следует отличать развитие управления от его совершенствования. Развитие управления – это разворачивающийся во времени процесс его перехода из одного состояния в другое, который характеризуется наличием качественных преобразований управления в целом либо привнесением в управление качественно новых элементов, свойств или характеристик, затрагивающих определяющие построение и функционирование управления начала. Совершенствование управления – это улучшение по определенному критерию характеристик системы управления.

Предприятие будет функционировать успешно и получать результаты своей деятельности только в том случае, если в основном управленческом ядре находятся люди, четко понимающие цели организации, ее предназначение и умеющие правильно направить свои силы на управление деятельностью организации.

Эффективное управление – это процесс планирования, организации, руководства, мотивации, контроля работ и персонала организации, обеспечивающий достижение поставленных целей.

Проведем оценку управления как комплексного процесса в открытом акционерном обществе «Тамбовский завод полимерного машиностроения» на основе данных таблицы приложения 2 и сформулируем имеющиеся на данный момент проблемы по каждой из функций управления.

**2.1 Оценка качества планирования в организации**

**Планирование** – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Процесс планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Планирование можно условно разделить на два вида: краткосрочное (оперативное) и долгосрочное (стратегическое).

Краткосрочное планирование может быть рассчитано на год, полгода, месяц, и так далее. Краткосрочный план на год включает объем производства, планирование прибыли и другое. Долгосрочное планирование, включает среднесрочное и краткосрочное планирование, широко применяется в мировой практике. Долгосрочный план обычно охватывает трехлетний или пятилетний периоды.

**Стратегическое планирование** представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется.

После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями.

Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров: тактики, политики, процедур и правил.

Тактика представляет собой конкретные краткосрочные стратегии. Политика представляет общие ориентиры для действий и принятия решений. Процедуры предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации. Правила точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Первым и, может быть, самым существенным решением при планировании будет выбор целей организации.

Основная общая **цель организации** – четко выраженная причина ее существования – обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

**Миссия** детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

1. Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма.

2. Внешняя Среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.

3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы. Какого типа людей привлекает этот климат.

На ОАО «Тамбовполимермаш» присутствует стратегическое планирование. Предприятие имеет конкретные стратегические цели и программы развития. Есть также долговременная программа совершенствования кадрового состава. Помимо стратегических, предприятие имеет также оперативные цели и задачи.

Для планирования на перспективу деятельности ОАО «Тамбовполимермаш» с целью решения поставленных задач и достижения желаемых результатов составляется финансовый план на год с разбивкой по кварталам. В нем указывается, какой доход планируется получить, и какие затраты должны быть сделаны в течение года. Когда портфель заказов на год еще не сформирован, финансовый план составляется методом «от достигнутого». Финансовый план обычно представлен «Планом прибыли и убытков» и «Планом движения денежных средств», а также графиками к ним, которые позволяют более наглядно представить прогнозируемые процессы.

Исходя из того, что реальные и запланированные поступления денежных средств далеко не всегда совпадают, важнейшей задачей руководства предприятия становится контроль дебиторов, кредиторов и уровня запасов готовой продукции.

На предприятии имеются прогнозы спроса на продукцию и достоверные данные по ресурсному обеспечению на перспективу. Возможности ресурсного обеспечения увязаны с программами и планами развития. Есть службы, отвечающие за перспективы развития. Программа выпуска соответствует производственному профилю организации. Основная проблема – редкое проведение НИОКР.

**2.2 Оценка эффективности организационной структуры**

Функция организации состоит в том, чтобы заблаговременно иметь все, что необходимо для выполнения плана.

Организовать – значит создать некую структуру. Организация – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Чтобы планы были реализованы руководство должно найти эффективный способ сочетания планов, т.е. с оптимальным результатом.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач: 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.

Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно ответственность не может быть делегирована. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязательно выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

ОАО «Тамбовполимермаш» имеет следующее распределение полномочий между наиболее главными подразделениями, цехами и руководителями (см. Приложение 4):

Управление проектно-конструкторских разработок и управление маркетинга находятся в компетенции директора по маркетингу и техническому развитию.

Техническому директору подчинены отделы главного технолога, инструментальное производство, эксплуатационно-технический отдел, ремонтно-строительный участок, отделы главного механика и энергетика, ремонтно-механический цех и ремонтно-энергетический цех.

Отделы управления качеством и сертификации, технического контроля и центральная заводская лаборатория работают под руководством директора по качеству и сертификации.

Непосредственно производством руководит производственно-диспетчерский отдел во главе с директором по производству. В его подчинении находятся следующие цеха: механосборочные, чугунно-литейный, кузнечно-сварочный, резинотехнических изделий.

Директору по экономике и финансам подчинены: планово-экономический отдел, отдел проектирования и эксплуатации АСУП, финансовый отдел, управление по корпоративной деятельности, в обязанности которых входят вопросы планирования и анализа производственной и коммерческой деятельности предприятия, ценообразование, организация труда и заработной платы, информационные технологии, управление и регулирование финансовых ресурсов предприятия, организационно-правовые вопросы.

Отделы материально-технического снабжения, комплектации и кооперации подчинены коммерческому директору.

Бухгалтерия, служба безопасности и управление кадров и быта напрямую подчиняются Генеральному директору предприятия.

Высшим органом управления ОАО «Тамбовполимермаш» является общее собрание акционеров. В промежутках между общими собраниями высшим органом управления является Совет директоров, основная задача которого – выработка стратегии развития с целью увеличения прибыльности общества.

Генеральный директор ОАО «Тамбовполимермаш» осуществляет оперативное руководство деятельностью общества и наделен в соответствии с законодательством Российской Федерации всеми необходимыми полномочиями для выполнения этой задачи. Генеральный директор осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с действующим законодательством и уставом ОАО «Тамбовполимермаш».

С 1 января по 22 января 2004 г. Генеральным директором предприятия являлся Савчук Евгений Иванович. С 23 января 2004 г. исполняющим обязанности Генерального директора был назначен Носов Геннадий Аркадьевич, который внеочередным общим собранием акционеров 25 февраля 2004 года был избран на должность Генерального директора. С 14 октября 2004 г. Советом директоров (протокол №7 от 14.10.04 г.) был избран на должность Генерального директора Кротов Владимир Иванович.

Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

ОАО «Тамбовполимермаш» относится к механистическому типу организации. Механистический подход к проектированию организации характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации. Преимущества такого типа могут быть реализованы при следующих условиях:

* В организации известны общие цели и задачи
* Работа в организации может делиться на отдельные операции
* Общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить выполнить ее на основе централизованного планирования
* Выполнение работы индивидом может достоверно измеряться
* Денежное вознаграждение мотивирует работника
* Власть руководителя признается как законная.

На предприятии существуют положения о каждом из подразделений, где четко прописаны основные задачи, структура подразделений, их функции, обязанности, права и ответственность руководителей подразделений.

Организационная структура ОАО имеет линейно-функциональный характер, как и большинство предприятий этой отрасли (схема организационной структуры управления ОАО «Тамбовполимермаш» представлена в приложении 4). Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, планов, программ. Руководители функциональных подразделений осуществляют влияние на производственные подразделения формально. Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения. Основными преимуществами данного типа организационной структуры являются следующие:

1. возможность получить высокую степень профессиональной специализации сотрудников;
2. точно определить места и необходимые ресурсы (особенно кадров);
3. способствует стандартизации, формализации и программированию процесса;

К недостаткам можно отнести то, что организация с таким типом структуры:

* затрудняет горизонтальное согласование;
* с трудом реагирует на изменение;

**2.3 Анализ лидерства (руководства) в организации**

**Руководство** – это сложное соединение личностных качеств руководителя, его коммуникационных способностей, стиля его обращения (управления), лидерства, которое гарантирует достижение целей организации при полной удовлетворенности ее персонала.

Руководство начинается с коммуникаций, которые менеджер направляет на формирование поведения подчиненных. Руководитель должен продемонстрировать свои личностные качества, при этом главным инструментом воздействия являются межличностные коммуникации.

Коммуникация – это обмен идеями и информацией в целях взаимопонимания. Система коммуникаций состоит из множества связей, сеть которых создает реальную инфраструктуру предприятию, способствует ее взаимодействию с внешней средой и позволяет продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия управленческого персонала для достижения общих целей. Нисходящие информационные потоки используются для передачи нижестоящим уровням управленческого воздействия (сообщения о текущих и перспективных задачах, изменения в стратегии) или информация об изменении происходящего внутри и вне организации. Восходящие информационные потоки – это обратная связь руководства со своим аппаратом, то есть реакция подчиненных на управленческое воздействие (отчеты, предложения). Горизонтальные коммуникации осуществляют координацию действий людей в пределах одной и той же группы с целью объединения усилий в достижении общей цели.

Задача менеджера – понимать, чтобы достичь целенаправленного результата, какое место, пост в иерархии управления он занимает.

Существует 3 инструмента руководства:

Сила – это возможность влиять на других, это условие, с помощью которого один человек может заставить другого думать или поступать определенным образом. Силой обладает отдельный человек или группа. В организациях существует четыре типа силы: ресурсов, положения, личности и специалиста.

Влияние – это процесс, при котором один человек пытается заставить другого сделать что-либо или думать определенным образом, иначе этот человек не будет это выполнять. Эффективно влиять можно только с позиции силы. Там, где сила официально признана и становится властью, влияние работает более или менее автоматически. Гораздо сложнее руководителям, законная или официальная власть которых недостаточна. Вместо того, чтобы заставить выполнять то или иное задание подчиненного, они прибегают к попытке повлиять на них. Влияние имеет одну характерную особенность: если власть ″спускается″ сверху, то влияние распространяется на одном уровне, по ″горизонтали″. Влияние можно оказать и на начальника, и на коллег.

Власть – это право использовать силу для управления поведением других; существует официальная или законная власть, которая вытекает из официальной роли или положения.

В ОАО «Тамбовполимермаш» высшее руководство в своей деятельности придерживается в большей степени авторитарного стиля руководства, единолично принимая решения и ограничивая участие подчиненных в этом процессе, четко определяя и контролируя методы выполнения работы (заданий). Однако если рассмотреть руководителей низших звеньев, им свойственен скорее демократический стиль руководства: эти руководители используют в своей деятельности обратную связь, побуждая подчиненных принимать участие в выборе методов выполнения операции.

Главная, пожалуй, одна из самых значимых и опасных проблем, которая имеется и связана с функцией руководства, – неэффективные коммуникации топменеджеров.

**2.4 Анализ эффективности стимулирования и мотивации труда**

**Мотивация** – это обобщенное существительное, используемое для описания факторов, которые заставляют людей работать; это больше, чем удовлетворение. Понятие «мотивация» основывается на осознании индивидуальных потребностей людей, работающих самостоятельно или в группах.

Можно сказать, что **мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Управление посредством приказов и заданий менее эффективно по сравнению с управлением посредством личных целей работников и целей фирмы. Это превращает необходимость выполнить задание из внешнего «приказа» во внутреннее побуждение личности, причем выполнение целей организации вызывает чувство внутреннего удовлетворения у сотрудника.

Благодаря успешной мотивации:

1. улучшаются результаты труда за счет использования всей квалификации и способностей сотрудников (улучшается качество товаров и услуг, уменьшается текучесть кадров, увеличивается прибыль предприятия, улучшается общественное лицо фирмы и т.д.),
2. облегчается работа менеджера: трудовой процесс становится во многом самоуправляемым.

Правильное обеспечение мотивации достигается при использовании и учете трех взаимосвязанных ожиданий:

1. затраты труда – результат (чем больше поработаешь, тем лучше будет результат).

В ОАО «Тамбовполимермаш» используется, в основном, внешняя мотивация, об этом свидетельствует низкий уровень энтузиазма в работе, близкий к тотальному контроль за действиями работников со стороны руководства. Малейшее отступление от приказа или нормативных документов незамедлительно ведет к материальным наказаниям, четкое выполнение задания – к увеличению размера заработной платы (причем существенному, так как переменная часть зарплаты – это большая ее часть, около 80–90%). В «Положении об оплате труда работниковОАО «Тамбовский завод полимерного машиностроения», введенном не только с целью повышения уровня заработной платы, но и материальной заинтересованности работников в результатах своего труда, подразделения и предприятия в целом, оговариваются условия начисления либо снижения переменной части заработной платы: «Переменная часть выплачивается при условии выполнения подразделениями технико-экономических показателей и выполнения каждым работником качественно и в срок норм труда, плановых заданий и должностных обязанностей. Оценку результатов работы каждого подразделения, его руководителя за предыдущий месяц проводит балансовая комиссия завода на основании представленных материалов и выносит решение о размерах переменной части. Конкретный размер переменной части каждому работнику определяет балансовая комиссия подразделения в пределах выделенных средств.

Работникам предприятия, допустившим нарушение трудовой, технологической дисциплины, правил по охране труда, внутреннего трудового распорядка, переменная часть снижается или не выплачивается. При задержании работников в нетрезвом состоянии на проходной завода подразделению сокращается сумма переменной части на сумму лишения. При принятии мер внутри подразделения – сумма переменной части остается в подразделении».

Такие методы мотивирования работников не дают результатов по повышению производительности труда, что в свою очередь говорит о низкой направленности управленческого персонала по воздействию на работников.

Когда главным мотиватором на предприятии является заработная плата, да к тому же получаемая с задержками, ни о каком эффективном управлении не может быть и речи. Люди попросту не доверяют руководству, которое не может выполнять свои обещания по налаживанию деятельность предприятия. Частая смена ген. директора (их было 4 в 2004 году) не может не подорвать доверия, когда каждый обещает государственные заказы, новых партеров, повышение заработной платы, а в итоге опять приходит новое руководство.

Имея высококвалифицированный персонал, огромный опыт работы нужно развивать систему мотивации работников, ведь кадры – это главный потенциал организации, который при эффективном использовании дает неожиданно положительные результаты.

**2.5 Анализ эффективности контроля**

**Контроль** – это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Контроль – это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальнейший элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Существует три основные вида контроля: предварительным, текущим и заключительным. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

Поведение людей, естественно, не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

ОАО «Тамбовполимермаш» имеет действенную систему контроля. На предприятии осуществляется контроль выполнения плана, выполнением заданий и поручений, интенсивностью и качеством труда, а также контроль соответствия должности и реальной квалификации работников. Существует также контроль качества продукции и загрузки производственных мощностей. Отсутствует контроль себестоимости продукции и уровня мотивации персонала.

На ОАО «Тамбовполимермаш» существуют следующие нормы и стандарты:

* нормы производства;
* нормы качества продукции;
* нормы затрат ресурсов;
* нормы времени;
* нормы выработки.

Одной из явно видимых проблем на предприятии можно назвать тотальный контроль деятельность работников, что зачастую только мешает нормальному процессу деятельности. Руководству следовало бы задуматься над усовершенствованием системы мотивации, а не системы контроля. Безусловно, грамотный и своевременный контроль дает положительные результаты, однако работникам нужно давать возможность проявлять инициативу.

**2.6 Формулирование проблем управления организацией**

Рассмотрев такие параметры организации как планирование, организационная структура, руководство, мотивация и контроль на примере ОАО «Тамбовполимермаш», можно сделать следующие выводы:

1. Программы развития, предлагаемые на предприятии, не всегда учитывают все внешние и внутренние факторы, влияющие на его деятельность. Следовательно, специалистам отдела маркетинга нужно более осознанно и тщательно проводить маркетинговые исследования, на основе которых предлагать программы развития предприятия.
2. Еще одной недоработкой в управленческой деятельности можно назвать незначительное количество уделенного внимания инженерным предложениям по совершенствованию оборудования, технологии, организации.
3. Отсутствует анализ эффективности управления.
4. Не весь персонал загружен полный рабочий день, что приводит к нерациональному использованию рабочего времени.
5. В случае производственного конфликта всегда ведется активный поиск виноватых, что приводит к ухудшению межличностных отношений работников.
6. Работники согласны выполнять поручения, но при этом переживают, если решения руководства оказываются неверными, хотя и не стремятся высказать руководству свое мнение по этому поводу, идеи и варианты развития.
7. Сотрудники не удовлетворены оплатой труда, многие из них получают заработную плату, которая не соответствует их уровню образования и не оставляют свое место работы лишь из-за неуверенности найти работу в другом месте.
8. На предприятии неумело используется технология вознаграждений и наказаний.
9. Руководство осуществляет тотальный контроль работ и работников, что подавляет энтузиазм в работе.

Таким образом, можно сказать, что главной проблемой в управлении ОАО «Тамбовполимермаш» было и остается нехватка целенаправленного качественно нового менеджмента. Руководителям предприятия нужно научиться работать в современных быстро меняющихся условиях, оставаться «на плаву», приспосабливаться к нестабильным экономическим условиям. Это само по себе очень трудно, но имея такой огромный потенциал развития, нужно найти подходы и методы, чтобы занять устойчивые позиции на рынке.

**3. Принятие управленческих решений по совершенствованию системы управления организацией**

Проведя анализ и оценку экономического потенциала организации, который включал анализ рынка и конкуренции, финансового состояния предприятия, производственного потенциала, организации и управления предприятием, а, также проведя оценку потребности в развитии управленческой деятельности на ОАО «Тамбовполимермаш», можно выделить две основные проблемы – экономическую и управленческую (Приложение 3).

К экономической проблеме можно отнести то, что предприятие не имеет финансовой устойчивости, вследствие чего результатом его финансово-экономической деятельности явился убыток, следовательно, производство нерентабельно. В этом случае целью принятия управленческого решения является налаживание эффективного производства и реализации производимой продукции. Критериями оценки будут следующие: время, материальные затраты, степень риска, прикладываемые усилия и получаемая эффективность. Из всех предложенных альтернатив наиболее весомой оказалось предложение по частичному обновлению основных производственных фондов и развитию деятельности отдела маркетинга. Это явилось следствием износа довольно значимой части оборудования, его морального и физического износа. Также в современных условиях все большее значение приобретают маркетинговые исследования, которые дают наглядную информацию о реально возможных потребителях продукции, рынках сбыта, перспективах развития.

Управленческая проблема вытекает из неудовлетворенности работников действиями руководителей – это и тотальный контроль, и отсутствие мотивации, и неудовлетворенность оплатой труда. Как и большинство машиностроительных предприятий, на ОАО «Тамбовполимермаш» существует проблема нехватки высококвалифицированных управленческих кадров, которые могли бы вывести предприятие из кризиса. Поэтому совершенствование системы управления – это не только решение найденных проблем, их своевременное устранение, но и, по возможности, отстранение от работы непрофессионалов, поиск высококвалифицированных менеджеров со значительным стажем работы как внутри организации, так и вне нее. Чтобы улучшить качество управления мной предложено три альтернативы, из которых наиболее весомой оказалось предложение о найме на работу топ-менеджера, который обладает соответствующими навыками по выведению предприятия из кризиса. Такой человек должен обладать знаниями, как технического характера, так и знаниями в области экономики и психологии.

**Заключение**

Складывающаяся в России рыночная система хозяйствования обусловливает необходимость переосмысления форм и методов управления промышленным предприятием. Очевидно, что они должны быть иными, чем ранее: многообразными по форме, быстро адаптирующимися к постоянно меняющейся обстановке.

Теперь менеджеры решают, какими должны быть цели в области производительности организации, какие методы получения продукции будут использованы в организации, какие формы стимулирования будут применяться в организации, для того чтобы заинтересовать рабочих в повышении производительности. Через разработанную политику организации, через личный пример руководители должны задавать тон в организации, определять будет ли организация ориентирована на интересы работников и потребителей или останется к ним безразличной.

Задачей данной курсовой работы являлся анализ эффективности управления конкретным промышленным предприятием, так как от правильности и результативности менеджмента зависит основной результат деятельности предприятия – прибыль.

При подготовке курсовой работы в качестве исходного материала были использованы Устав предприятия, бухгалтерский баланс, статистическая отчетность, учебные пособия по экономике предприятия, экономической теории, управленческому и финансовому анализу, методические рекомендации к данной курсовой работе.

Анализ действующей организационной структуры управления ОАО «Тамбовполимермаш» показал, что данная структура еще далека от совершенства. Она слишком централизована и отсутствие гибкости не позволяет решать современные задачи. Новые экономические условия, требующие решения научно-производственных задач, обусловленных новыми целями функционирования, привели к замедлению сроков реализации программ объединения.

Был проведен анализ производственно-хозяйственной деятельности, который показал, что каждый год происходит сокращение работников. Увольнения связаны с хроническими невыплатами заработной платы, низким ее уровнем по отдельным категориям работников. Продолжает ухудшаться и финансовое положение организации, стремительно растет кредиторская задолженность. Вместе с тем переориентация с госзаказа на выполнение работ на экспорт может в определенной степени стабилизировать положение.

В целом можно отметить, что экономическое положение завода продолжает ухудшаться, и в большой степени это связано с несовершенством действующей организационной структурой управления.

Таким образом, выбор объекта исследования оправдан: ОАО «Тамбовский завод полимерного машиностроения» только на первый взгляд – успешно действующее и развивающееся предприятие. На самом же деле, как и любая другая организация (вне зависимости от размера и сферы деятельности), имеет свои слабые стороны – они и были выявлены в ходе написания курсовой работы.

**Список используемых источников**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. Третье издание. – М.: Гардарики, 2001.
2. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2001.
3. Жариков В.Д. Патеев Б.А. Чайникова Л.Н. Планирование технико-экономических и финансовых показателей на предприятии. – Тамбов, ТГТУ, 1999.
4. Инновационный менеджмент: Курс лекций / Под общ. ред. В.Н. Архангельского. – М., 1997.
5. Менеджмент организации. Методические рекомендации к исследованию систем управления организаций, разраб. А.П. Романов – Тамбов; ТГТУ, 2002.
6. Основы менеджмента: Учеб. для вузов/ Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. – 2‑е изд. перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2003.
7. Романов А.П. Методические рекомендации к исследованию систем управления организацией – Тамбов: ТГТУ, 2002.
8. Руководство и культура организации: Учебное пособие А.Н. Чаплина. – Красноярск: издательство КГУ, 1997.
9. Экономика предприятия. Под редакцией Н.А. Сафронова – М.: Юрист, 1999.
10. Материалы, предоставленные ОАО «Тамбовполимермаш»