

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет»

Г.С. СЕЯЛОВА

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

МОНОГРАФИЯ

Рекомендовано к изданию Ученым советом
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет»

Оренбург 2006

УДК 65
ББК 65.290-2
С 33

Рецензент
к.э.н., доцент Н. Е. Рябикова

С 33 **Сеялова, Г. С.**
Организационно-экономический механизм
управления предприятиями: монография/ Г. С. Сеялова. –
Оренбург:ОГУ, 2006. – 139 с.

В монографии предложена концепция формирования организационно-экономического механизма управления предприятиями легкой промышленности, основу которой образуют его элементы (методы, принципы и формы реализации) и совокупность экономических и организационных средств, являющихся составляющими форм реализации механизма управления.

С 0605010201

ББК 65.290-2

© Сеялова Г. С.
© ГОУ ОГУ, 2006

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы формирования организационно-экономического механизма управления предприятиями легкой промышленности в условиях современной экономики.....	5
1.1 Сущность, структура и принципы формирования организационно-экономического механизма управления предприятием....	5
1.2 Зарубежный опыт формирования организационно-экономического механизма управления предприятиями легкой промышленности и рекомендации по его использованию в отечественной практике.....	15
.....	
1.3 Использование целевых программ в современных условиях как формы реализации организационно-экономического механизма управления предприятиями.....	28
2 Анализ организационно-экономического механизма управления предприятиями легкой промышленности (на примере Оренбургской области).....	35
2.1 Характеристика экономического состояния легкой промышленности Оренбургской области.....	35
2.2 Анализ реализации областной целевой программы по развитию легкой промышленности.....	49
2.3 Анализ состава управленческого персонала и затрат на его содержание.....	58
3 Совершенствование организационно-экономического механизма управления предприятиями легкой промышленности.....	73
3.1 Логикоинформационная модель механизма реализации областной целевой программы по развитию легкой промышленности.....	73
3.2 Функционально-стоимостный анализ как важнейший элемент организационно-экономического механизма управления предприятием.....	82
3.3 Совершенствование управленческой деятельности.....	98
Заключение.....	107
Список использованных источников.....	113
Приложение А Основные мероприятия реализации областной целевой программы «Развитие легкой промышленности Оренбургской области на 2002-2004 годы».....	121
Приложение Б Организационная структура управления ЗАО «Ореана».....	129
Приложение В Организационная структура управления ОАО «Орентекс».....	130
Приложение Г Организационная структура управления ОАО ОТФ «НИКА».....	131
Приложение Д Перегруппировка статей расходов на содержание аппарата управления.....	132

Введение

Легкая промышленность занимала и занимает в экономике страны заметное место, обеспечивая формирование бюджета и удовлетворяя потребности населения в непродовольственных товарах. В мировой экономике промышленное развитие и накопление средств обеспечивалось изначально легкой и пищевой промышленностью. Легкая промышленность отличается относительно небольшой капиталоемкостью, быстрой и высокоэффективной отдачей на вложенные средства. Оборачиваемость оборотных средств, несмотря на отсутствие оптовой торговли, составляет 2-3 оборота в год. Каждые дополнительные 100 млн. рублей оборотных средств обеспечивают прирост объема производства на сумму 400-600 млн. рублей в зависимости от скорости оборота, что не только сберегает необходимые стране валютные средства, но и увеличивает поступления в бюджет.

В настоящее время именно с легкой промышленности начинается подъем экономики в странах Юго-Восточной Азии и ряде других государств. Об этом свидетельствуют высокие темпы роста производства одежды в этих странах.

Без проведения соответствующих технических и организационных мероприятий и предварительной подготовки, отрасль одной из первых вошла в рыночные отношения, что не могло не сказаться на ее экономическом положении. За годы реформ производство в легкой промышленности сократилось почти в 8 раз, а в ее подотраслях, выпускающих готовую продукцию, еще больше - в 12-15 раз. Доля отечественных товаров на внутреннем рынке России составила около 30 %. Численность работающих в отрасли сократилась на одну треть, во многих традиционно текстильных регионах безработица в несколько раз превысила среднероссийские показатели, среднемесячная заработная плата в отрасли является самой низкой в промышленности.

Причинами кризисного состояния легкой промышленности являются не только сложное финансовое положение, недостаточная защищенность внутреннего рынка, падение платежеспособного спроса населения, неконкурентный уровень продукции, медленные темпы структурной перестройки в отрасли, но и слабый менеджмент.

Проблемы организационно-экономического механизма (ОЭМ) управления, который в настоящее время работает неэффективно, являются частью общих проблем, стоящих перед предприятиями легкой промышленности.

Кризис предприятий легкой промышленности обусловил необходимость формирования единой концепции организационно-экономического механизма управления, в основу которой были бы заложены такие формы его реализации, которые, учитывая специфику отрасли и особенности современной экономики в целом, способствовали бы ее поддержке и развитию.

1 Теоретические основы формирования организационно-экономического механизма управления предприятиями легкой промышленности в условиях современной экономики

1.1 Сущность, структура и принципы формирования организационно-экономического механизма управления предприятием

В связи с переходом российской экономики на новые отношения, определяемые как условия рыночной экономики, совершенствуются средства управления предприятием, что определяет целесообразность изучения механизма управления, в том числе и организационно-экономического механизма управления предприятием.

Понятие «механизм» заимствовано из техники и перенесено в экономику вслед за медициной, биологией и другими отраслями знаний. Не случайно, в экономических исследованиях, соответствующей литературе, термин «механизм» встречается в различных словосочетаниях: «рыночный механизм»[14], «механизм развития управления производством»[31], «организационный механизм»[113,12], «хозяйственный механизм»[129,128], «экономический механизм»[58], «организационно-экономический механизм»[28,123]. Столь разностороннее его применение свидетельствует об универсальности его физической сущности, с одной стороны, а с другой, о том, что каждое конкретное применение предполагает узкое, сугубо индивидуальное его понимание.

С точки зрения техники, механизм - это «система тел, предназначенная для преобразования движения одного или нескольких твердых тел в требуемое движение других твердых тел. Обычно в механизме имеется одно входное звено, получающее движение от двигателя, и одно выходное звено, соединенное с рабочим органом или указателем прибора» [8].

Это определение обнаруживает общее представление о механизме, как об устройстве, с помощью которого происходит соединение статики и динамики, упорядочивается и обеспечивается их соответствие относительно передачи энергии, и, прежде всего, указывает на то, что механизм - это система. Так, токарный станок становится механизмом, а не кучей железа, если в нем рассчитано необходимое количество деталей и их параметров так, чтобы они могли осуществлять общее движение.

В управлении также происходят подобные явления; также существуют средства трансформации цели, управленческого решения, преобразовывается энергия воздействия субъекта управления в энергию активности объекта управления, на основе чего достигается согласованность совместной деятельности, позволяющая получить общий результат.

Представляется целесообразным уточнить само понятие «механизм управления» на основе анализа существующих точек зрения. По мнению Х. Хорварда и Э.М. Короткова, под механизмом управления понимают «совокуп-

ность средств управления или инструментов, которыми пользуется менеджер и благодаря которым он выполняет свою работу» [127].

Э.М. Коротковым рассматривается механизм управления, как «совокупность мотивов деятельностной активности персонала, которые определяют как саму возможность, так и эффективность управления, от которых зависит восприятие воздействия» [51].

По мнению Ю.А Тихомирова, механизм управления «представляет собой процесс согласованного воздействия субъектов управления на явления окружающей социальной действительности» [117].

А.М. Омаров под механизмом управления понимает «способ организации, включая и обеспечение функционирования управляющей подсистемы, ориентированной на достижение целей системы» [76].

Л.С. Зеленцова под механизмом управления понимает «конкретное сочетание отношений, форм, методов и средств, которые обеспечивают функционирование производственно-экономической системы» [31].

Как видим, представления относительно понятия «механизм управления» имеют некоторые расхождения.

Поэтому, возвращаясь к общему представлению о механизме, как об устройстве, позволяющем соединить статику и динамику, предлагаем следующую уточненную трактовку этого термина: механизм управления - это совокупность средств воздействия для упорядочивания статики и динамики при взаимодействии субъекта и объекта управления.

Необходимо отметить, что механизм управления создается для управления конкретным объектом. Исходя из определения, данного в экономической литературе, под объектом управления (управляемой системой) понимают организационно-выделенные структурообразующие единицы социально-экономической системы, отдельные стороны человеческой деятельности, на которые направлено воздействие [97, 14].

Однако, если существует воздействие, направленное на объект управления, то существует и источник данного воздействия - субъект управления, то есть орган, либо лицо, осуществляющее управленческое воздействие, полномочия которого определяются уровнем иерархии. По мнению Ф.М. Русинова [64], в настоящее время, в частности, в промышленности, функционируют следующие группы иерархических уровней: технический (первичный), управленческий, институциональный, высший (социетальный), представленные на рисунке 1.

Рассматривая механизм управления относительно предприятия, целесообразно было бы уточнить, что понимается под статикой и динамикой.

В экономической литературе под статикой О.В Козлова, Э.М. Коротков, Г.Х Попов, Ю.М Краснопояс, Л.С Зеленцова понимают структуру управления [116,51,78,31]; под динамикой, например, Л.С. Зеленцова, М.Х. Мескон, Д.М. Крук, рассматривают функции управления [31, 68, 82].



Рисунок 1 - Группы иерархических уровней, функционирующих в промышленном секторе экономики

Представляется, что, если функции управления рассматривать как совокупность управленческих действий, реализующих процесс управления, то с этой точкой зрения можно согласиться; рассматривая же функции управления, как вид деятельности, как функциональное закрепление тех или иных функций за подразделениями аппарата управления, целесообразнее данное понятие отнести к статике, так как сами по себе функции не характеризуют еще обязательную последовательность действий, не отражают процесса деятельности.

Таким образом, целесообразнее под статикой понимать, во-первых, структуру управления, во-вторых, функции управления; а под динамикой - процесс управления.

Необходимо отметить, что в экономической литературе термину «организационно-экономический механизм» часто противопоставляются такие термины, как «экономический механизм», «организационный механизм», «хозяйственный механизм». Рассмотрим данные понятия с целью структуризации их относительно друг друга.

Анализ научной литературы показал, что из рассмотренных терминов, наиболее распространенным является «хозяйственный механизм». В литературе, посвященной анализу хозяйственного механизма, можно встретить различные его определения.

«Хозяйственный механизм», - считает Л.И. Абалкин, - «представляет собой совокупность форм и методов хозяйствования, включая не только базисные, но и надстроечные элементы, проявляющиеся через категории, влияющие друг на друга»[128].

Наиболее емкое понятие хозяйственного механизма дает В.А.Ульянов [1], который считает, что хозяйственный механизм - это способ организации производства, система функционирования производственных отношений, выступающих в виде конкретных хозяйственных форм (план, экономические нормативы, цена, прибыль, заработная плата, финансы, кредит, процедура принятия решений) и далее отражает не только производственные отношения, но и формы организации производственных сил, организационную структуру производства, а также охватывает элементы надстройки (звенья государственного управления, правовые нормы, закрепляющие определенные организационные структуры, и методы управления, регламентирующие деятельность должностных лиц).

Е.Г. Ясин вводит понятие «хозяйственная система», которая является адекватным термину «хозяйственный механизм» [141]. Составными звеньями хозяйственной системы, по его мнению, выступают: институциональная основа, система планирования, организационная структура (организационный механизм), система стимулов или экономический механизм.

Е.Е. Вершигора считает, что хозяйственный механизм образуют «планирование, экономическое стимулирование, рыночный механизм и организационные структуры управления вместе взятые» [14].

Таким образом, исходя из вышесказанного, можно сделать заключение, что «хозяйственный механизм» - категория, характерная в большей степени для макроуровня.

Разделяя точку зрения И.С. Жеглатой, предлагаем выделять организационно-экономический механизм как подсистему хозяйственного механизма [28].

В настоящее время единого мнения в определениях «организационный механизм», «экономический механизм» пока нет.

Так, Ю.Н. Краснопояс в понятие «организационный механизм» включает «структуру соответствующих органов управления; характер распределения между ними основных функций, способа и процедуру их реализации» [53].

Б.З. Мильнер определяет организационный механизм управления как «систему связей данной организации, возникающих в динамике» [69].

Л.И. Евенко рассматривает организационный механизм как совокупность возникающих в процессе управления связей и отношений между подразделениями организации (крупными службами, звеньями, отделами, должностями и т.п.) [27].

Этих взглядов во многом придерживается Д.В. Соколов, который под данным понятием подразумевает процесс формирования рациональных производственных структур, адекватных структурам ресурсов и целей [110].

Т. Коно организационный механизм рассматривает как способ группировки работ и проведения линий подчинения, объединяющих работы [50].

По-нашему мнению, данные определения являются однобокими и не отражают специфики рассматриваемого понятия. Организационный механизм - это прежде всего совокупность организационных средств воздействия.

Обратимся к понятию «экономический механизм».

Л.В. Кузьмин под экономическим механизмом понимает «интегрированную, многоуровневую систему форм, методов хозяйствования. Конструкция экономического механизма предприятия включает следующие элементы: систему внутренних экономических отношений, устанавливающую производственно-хозяйственные связи между структурными подразделениями; способы оценки влияния этих связей на общие результаты деятельности предприятия, подсистему стимулирования, планирования, контроля, нормирования, учета и анализа хозяйственной деятельности» [1]. Однако данная концепция не учитывает специфики рынка с элементами ценообразования, конкуренции, акционирования.

Другая группа авторов считает, что экономический механизм представляет собой систему экономических стимулов и методов управления, направленных на обеспечение высокопроизводительного труда рабочих, служащих, специалистов и других работников [79,124]. Однако данная трактовка сводится лишь к мотивации персонала предприятия.

На наш взгляд, целесообразней под экономическим механизмом понимать совокупность экономических средств воздействия субъекта на управляемый объект, определяемых условиями рыночной экономики.

Таким образом, исходя из вышесказанного, под организационно-экономическим механизмом (ОЭМ) управления предприятием будем понимать: совокупность организационных и экономических средств воздействия субъекта управления на управляемый объект с целью достижения желательных состоя-

ний объекта управления посредством выработки управленческих решений, обеспечивающих соединение статики и динамики.

Согласно Большому экономическому словарю, средства - это способы действия для достижения чего-либо [7]. Совокупность средств организационно-экономического механизма управления показана на рисунке 2.

Представляется целесообразным представить имеющиеся точки зрения в экономической литературе относительно элементов механизма управления предприятием.

В представлении Ю.А. Тихомирова механизм управления складывается из следующих элементов: системы управления, способов определения целей, процесса управления, социальных и правовых норм [117]. Иной точки зрения по этому вопросу придерживается Д.И. Правдин, который считает, что механизм управления состоит из пяти основных элементов: объекта управления, цели, органов, методов и средств (техники) управления [87]. По мнению Г.Х. Попова, механизм управления включает следующие элементы: принципы, функции, цели, методы [78,77]. Л.С. Зеленцова к элементам механизма управления относит: функции, организационную структуру, технику и технологию управления, методы управления, людей, информацию, экономическую среду [31].

Таким образом, ознакомление с приведенными определениями приводит к мысли, что зачастую механизм управления хотят обогатить элементами, которые в действительности являются составными частями иных систем.

По-нашему мнению, элементами организационно-экономического механизма управления являются: принципы, методы и формы его реализации (рисунок 2).

Слово «принцип» происходит от латинского «*princĭp*», что означает начало, основа [8]. Содержание этого понятия раскрывается по-разному, но это скорее по форме, чем по существу.

Так, например, Г.Х. Попов под принципом понимает «основное правило, руководящую идею, основное требование» [78]; Е.Е. Вершигора «основное исходное положение, правило» [14]; Д.М. Крук под принципами управления понимает «основные начала, вытекающие из отношений управления» [82].

В конечном счете, все авторы склоняются к мысли, что принципы - это руководящие идеи, правила, исходные положения, направленные на осуществление цели.

Целью организационно-экономического механизма управления является: упорядочить статику и динамику посредством управленческого воздействия на объект управления. Характер данного воздействия определяется следующими особенностями современной экономики:

- многообразием форм собственности;
- ограничением государственного вмешательства в экономику;



Рисунок 2 - Концепция формирования организационно-экономического механизма управления предприятиями легкой промышленности

- неустойчивостью развития рыночных отношений;
- свободным ценообразованием;
- конкуренцией производителей;
- подготовительным этапом вступления России во Всемирную торговую организацию (ВТО).

С учетом этих особенностей, нами были сформулированы основные принципы ОЭМ управления предприятием:

- ОЭМ управления как самоорганизующаяся система, способная самонастраиваться при взаимодействии с внешней средой. Данный принцип отражает необходимость проявления в механизме таких качеств, как стремление к самосовершенствованию, гибкости, адаптивности к изменениям, при которых механизм управления способен ориентироваться на новшества с целью обеспечения функционирования без сбоев;

- принцип эффективности, т.е. выбор способов, средств воздействия, приводящих к достижению поставленных органами управления целей, а также согласование целей субъекта и объекта управления;

- принцип экономичности, т.е. заинтересованность выбора средств ОЭМ управления, обеспечивающих достижение целей с минимальными трудовыми, материальными ресурсами;

- принцип полноты и сбалансированности средств воздействия. Необходимо осуществить наиболее полное сочетание средств воздействия, их соединение в определенных оптимальных соотношениях, так как отсутствие или неправильный выбор хотя бы одного из средств управления приводит к формированию неоправданных форм реализации ОЭМ управления;

- принцип сочетания централизации и децентрализации управления. Глобальные команды, управляющие сигналы могут формироваться как в едином центре управления, так и вырабатываться самим объектом на основе самоуправления, а в составе ОЭМ управления предприятием должны присутствовать одновременно и средства жесткой регламентации, и экономические средства;

- ориентация ОЭМ управления на экономическое стимулирование. Принципиальным отличием переходной экономики от административно-командной является то, что они основаны на разном побуждении к труду. Мотивация труда в условиях переходной экономики основана на частном интересе производителей, а в административно-командной она базировалась в основном на использовании партийно-государственным аппаратом административно-командных методов управления. Механизм управления должен учитывать интересы человека, систему его ценностей, мотивы и стимулы, потребности и цели;

- механизм управления должен быть ориентирован на определенные способы использования средств управления, т.е. методы управления.

В определении философского словаря, метод буквально означает путь исследования или познания [125].

По определению В.П. Радукина, метод управления - это путь, способ, прием воздействия на объект управления для достижения поставленных целей [83].

Б.А. Райзберг, Р.А. Фатхутдинов под методом управления предлагают понимать «метод воздействия субъекта управления на объект управления по практическому осуществлению стратегических и тактических целей системы управления» [97].

Исходя из специфики нашего исследования, под методом управления предлагаем понимать определение Э.М. Короткова, согласно которому, метод управления - это способ воздействия, способ использования тех или иных средств управления [51].

В настоящее время существует множество подходов к классификации методов управления. Чаще всего используют следующие критерии классификации методов управления:

- по содержанию методов управления А.Ф. Андреева, Н.В. Гришина, С.Г. Лопатина выделяют: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические [80].

- по мотивационному критерию В.А. Лукашевич, А.А. Брасс, выделяют методы материальной мотивации; методы моральной мотивации; методы властной, принудительной мотивации [61, 9];

- по характеру воздействия выделяют прямые и косвенные методы [51];

- по степени свободы Р.А. Фатхутдинов, Б.А. Райзберг выделяют методы принуждения, побуждения, убеждения [97].

Используя данные критерии классификации, в таблице 1 рассмотрим основные методы управления.

Необходимо отметить, что, в настоящее время, помимо вышеперечисленных методов, в экономической литературе, подчеркивается важность и необходимость использования методов моделирования [6,68, 97].

Согласно экономико-математическому словарю Л.И. Лопатникова, под моделированием понимают исследование объектов познания на моделях; построение и изучение моделей реально существующих предметов и явлений, а также предполагаемых объектов [60].

Также с целью повышения качества управления, разложения целого на элементы и последующего установления взаимосвязей между ними в управлении необходимо использовать методы анализа.

Таким образом, в качестве методов ОЭМ управления предприятием будем рассматривать следующую их интеграцию: экономические, организационно-распорядительные, методы анализа и моделирования.

Таблица 1 - Характеристика методов управления

Наименование группы методов управления	Специфика группы	Характер воздействия	Степень свободы	Основные каналы воздействия	Наименование методов
Экономические методы	Воздействие на материальные интересы людей, ориентация на выполнение определенных показателей или заданий и на вознаграждение за их выполнение.	Прямой и косвенный	Мотивационная степень свободы (методы побуждения)	Экономический механизм	<p>Экономические методы, применяемые на макроуровне: прогнозирование, программно-целевое управление, госзаказ, налогообложение, финансирование, инвестиционная политика.</p> <p>Экономические методы, применяемые на уровне предприятия: прогнозирование, планирование, коммерческий расчет, ценообразование, самофинансирование, кредитование, самокупаемость.</p> <p>Экономические методы, применяемые на уровне отдельных работников: экономическое стимулирование, экономическая ответственность.</p>
Организационно-распорядительные методы	Обеспечивают повышение эффективности работы предприятия за счет лучшей организации деятельности работников и подразделений.	Прямой	Ограниченная степень свободы (методы принуждения)	Организационный механизм	Регламентирование, организационное нормирование, организационное стимулирование, инструктирование, приказы, резолюции, указания, разъяснения.
Социально-психологические методы	Совокупность приемов, используемых в науках, изучающих человека и межличностные отношения.	Косвенный	Высокая степень свободы (методы убеждения)	Социальный механизм	Тестирование, анкетирование, интервью, беседа, опрос, наблюдение, эксперимент, деловые игры, управленческие ситуации.

Учитывая специфику методов управления и принципы ОЭМ управления, организационные и экономические средства комбинируются и образуют формы реализации ОЭМ управления.

Согласно большому энциклопедическому словарю, форма - это внешнее выражение какого-либо содержания; внешнее очертание, наружный вид, контуры предмета [8].

С учетом особенностей современной экономики сформулируем основные формы реализации ОЭМ управления предприятиями легкой промышленности: моделирование; прогнозирование; функционально-стоимостный анализ; составление сметы расходов на управление и оценка эффективности деятельности управленческого персонала; реструктуризация предприятий; использование стандартов качества; организация управленческой деятельности, подготовка и повышение квалификации управленческих кадров.

Совокупность методов, принципов и форм реализации ОЭМ управления, организационных и экономических средств воздействия (являющихся элементами форм реализации ОЭМ управления) образует концепцию формирования ОЭМ управления предприятиями легкой промышленности, представленную на рисунке 2.

Однако при формировании ОЭМ управления предприятиями необходимо также учитывать и зарубежный опыт, что мы рассмотрим в следующем параграфе.

1.2 Зарубежный опыт формирования организационно-экономического механизма управления предприятиями легкой промышленности и рекомендации по его использованию в практике отечественной

Организационно-экономический механизм управления не находится постоянно в одном и том же состоянии, наоборот, сохраняя присущую ему устойчивость, он непрерывно развивается и совершенствуется и имеет множество возможных вариантов и нюансов.

Попытаемся в данном параграфе рассмотреть основные особенности формирования ОЭМ управления в России и за рубежом и сформулируем основные рекомендации использования зарубежного опыта в российской действительности.

Полезным для России является зарубежный опыт в области инвестиционной деятельности.

Удельный вес России в общем объеме прямых иностранных инвестиций в 2000 г. составил 0,4 %, что не соответствует не ее потребностям, не реальным возможностям. Совокупный объем прямых иностранных капиталовложений достиг в 2000 г. 1,1 трлн. долл. (рост по сравнению с предыдущим годом на 26 %),

а их накопленный объем приблизился к 6 трлн. долл. Россия же по данным показателям занимает более скромные позиции (42-е место в мире), уступая, например, Китаю в 18,5 раз, Польше - 1,8 раза, Венгрии - на 15 % [38].

Как видно из таблицы 2, инвестиционный климат в нашей стране не является привлекательным для зарубежных инвесторов.

Рассматривая зарубежную практику, отметим, что для стимулирования капитальных инвестиций там применяются преимущественно налоговые и кредитные средства. Налоговые стимулы позволяют компаниям расходовать большую часть своей прибыли и амортизации на вложения в основной капитал.

За рубежом для этой цели широко используется также заемный капитал - долгосрочные кредиты финансовых учреждений, размещение облигаций и акций на рынках капитала. Например, в США от 20 до 25 % валовых капиталовложений финансируется за счет внешних источников [67]. В России же для этой цели подавляющее большинство компаний используют только внутренние источники. Основной причиной является неразвитость банковской системы и рынка капиталов, невыгодные условия внешнего кредитования.

Практика западных стран показывает, что в периоды сравнительного упадка рынка капитала и банковской системы (как это было в США в 30-40-х гг., а в Западной Европе и Японии на протяжении первых 2-3-х десятилетий после второй мировой войны) недостающую роль частных банков и бирж выполняют государственные и инвестиционные банки, обычно носившие название «банков развития». А в ряде стран (Франции, Японии, Нидерландах) для координации усилий государства и частного сектора в перераспределении инвестиций в соответствии с нуждами страны применялись системы государственного индикативного планирования. Именно эти средства могли бы помочь сегодня подъему капитальных инвестиций в экономике России [67].

Главным инструментом реализации индикативных планов и вывода экономики из кризиса должен стать инвестиционный, обособленный от текущего, бюджет развития. Консолидация в нем государственных ресурсов исключительно инвестиционного назначения позволит не только покончить с недофинансированием инвестиционной части федерального бюджета, но и за счет значительного мультипликативного эффекта обеспечить многократное увеличение масштабов вовлечения в хозяйственный оборот капиталов частных инвесторов для реализации эффективных инвестиционных проектов.

Как показывает опыт Японии, где с 1953 г. ежегодно разрабатывается автономная по отношению к государственному бюджету программа инвестиций и займов, «второй бюджет» страны является мощным инструментом экономического роста инвестирования производства. К тому же компании, инвестиционные проекты которых кредитуются из средств данного бюджета, получают тем самым государственное одобрение их деятельности, что резко повышает их кредитоспособность, расширяет возможности привлечения коммерческих кредитов для финансирования [132].

Таблица 2 - Сравнительный анализ инвестиций в России и за рубежом

Страна	Льготы (% от вложенных средств)	Льготы для инвесторов
Польша	100	Кредит по налогам до 100 % инвестированных средств
Бельгия	100	Льготы для инвесторов
Италия	210	Льготы для инвесторов и налоговые каникулы сроком на 10 лет
Великобритания	30	Льготы для инвесторов, создающих рабочие места и обучающие персонал. Ускоренная амортизация и льготы по налогам
Ирландия	75	Льготы для инвесторов, создающих рабочие места и налоговые каникулы сроком на 11 лет
Китай	60	Снижение и ставки корпоративных налогов и налоговые льготы на реинвестируемую прибыль
Саудовская Аравия	130	Налоговые каникулы сроком на 11 лет
Узбекистан	65	Льготы для инвесторов, создающих рабочие места и обучающих персонал. Ускоренная амортизация и льготы по налогам.
Казахстан	65	Налоговые каникулы сроком на 5 лет с последующим 50 %-м снижением налогов еще на 5 лет
Россия	25	50 % таможенных пошлин на готовую продукцию + региональные и местные льготы

Поучительным для России является зарубежный опыт преобразования, реорганизации предприятий. Согласно методике сэра Алана Уолтеса (бывшего советника М. Тэтчер по проблемам приватизации) [55], на первом этапе рекомендуется на базе государственного предприятия создать корпорацию или действующую компанию. Должны быть сформированы принципы и механизм оценки собственности, образован независимый совет директоров, чтобы предприятие, принадлежащее государству, как бы начало собственную жизнь. Этап реструктуризации предполагает преобразование всей структуры предприятия,

поиск ее оптимальной, более гибкой и экономически целесообразной схемы, позволяющей существенно поднять его конкурентоспособность и прибыльность. На третьем этапе необходимо разработать внутренний механизм управления предприятием, включающий вопросы ценообразования, материального поощрения, внутрипроизводственных связей между структурными подразделениями, рекомендуется осуществить меры по повышению эффективности руководства. На заключительном этапе решается вопрос преобразования формы хозяйствования.

В отечественной практике процедура и механизм преобразования государственных предприятий в акционерные общества свелся в основном к последнему четвертому этапу, а именно - к изменению форм хозяйствования.

В основе эволюции акционерных обществ за рубежом лежит инвестиционно-привлекательный проект. Мобилизация средств для реализации проекта, организации управления, как самим проектом, так и акционерным обществом надстраивается над экономически эффективным инвестиционным проектом. В таком случае основными субъектами управления выступают организаторы реального проекта, а их экономическим интересом - реализация капиталовложений и получение отдачи от них.

Иначе проходил процесс акционирования в России. Фактически акционирование государственных предприятий проводилось в директивном порядке, по известному Указу №721, которым предусматривались сжатые сроки и наказание руководства предприятия в случае их несоблюдения. Никакого выбора такой порядок не оставлял. И уж тем более не был связан с каким-либо экономическим обоснованием, о какой-либо инвестиционной стратегии по мобилизации инвестиционных ресурсов не шло даже речи. К тому времени в производстве не было не только накопления, но и возник дефицит оборотных средств: все обесценила инфляция, освобожденная либерализацией, в начале 1992 года. Нечего было мобилизовывать: в условиях безденежья, вызванного обесцениванием сбережений населения и оборотных средств, акционирование превратилось в «сброс» имущества государственных предприятий. Даже те акции, которые подлежали выкупу и продавались с аукциона или по конкурсу, на 50-80 % оплачивались ваучерами. Ваучеры не давали источников инвестиций, зато помогали форсированной передаче национализированного имущества в частные руки. Доходы же, получаемые за «денежную приватизацию», шли в основном на нужды Госкомимущества и бюджета разных уровней.

Полезным для России будет опыт в области организации подготовки кадров среднего и высшего звена управления. Наши учебные заведения, в частности, техникумы, как отмечают М.З. Дубиновский, А.М. Дубиновский, готовят кадры вчерашнего дня [24]. Их выпускники не способны сегодня самостоятельно решать сложные технические проблемы производства, не определена точно задача подготовки таких кадров. Фактически ВУЗы и техникумы предлагают предприятиям инженеров не ориентирующихся в современной мировой практике. Нет соответствующей отечественной научной литературы, и оборудования для подготовки молодых специалистов-мастеров. Наши выпускники не могут конкурировать по исполнительскому мастерству с западными

техниками, имеющими по нашей классификации среднетехническое образование.

В подтверждение этого вывода рассмотрим подготовку инженеров (недипломированных) в немецком кожевенном институте (аналог нашего техникума) в г. Ройтлинге. Данный институт имеет преамбулу как учебное опытное и исследовательское заведение. Возраст института 45 лет, штат постоянных работников 35 человек. Институт находится в ведомстве Министерства культуры, экономики и финансов Земли Баден-Вюртемберг. Одновременно входит в ряд общественных немецких и европейских союзов, в частности, в Союз химических предприятий вспомогательных веществ. Институт имеет следующую специализацию:

- двухгодичная специализированная подготовка техников с государственной аттестацией (для иностранных студентов вводится дополнительный полугодовой предварительный семестр, связанный с изучением немецкого или английского языков);

- пятимесячный компактный курс кожевенной технологии на английском языке;

- профессиональные занятия для стремящихся получить образование по кожевенной тематике;

- краткий курс для менеджеров по технологии кожи и торговле;

- семинары по всем направлениям технологии кожи.

Большой опыт подготовки кадров накоплен и в США, где усиливается внимание к становлению дополняющих друг друга систем управления качеством и функционально-стоимостного анализа. Институт обучения и подготовки специалистов по качеству, созданный в 1960 г., уже через несколько лет разработал серию программ по проектированию управления и контроля качества, технологий, статистики, метрологии, обеспечению надежности. При этом, одной из дисциплин в системе подготовки специалистов управления является функционально-стоимостный анализ (ФСА).

По мнению американских специалистов, инженер, имеющий законченное образование и не менее трех лет производственного стажа, может после семи-восьми месяцев обучения стать профессиональным специалистом по ФСА.

Согласно многочисленным отчетам частных фирм и правительственных организаций, на каждый доллар, вложенный в программы по обучению ФСА, можно ожидать от 7 до 20 долл. экономии за счет снижения себестоимости продукции [56].

В настоящее время, большинство зарубежных компаний широко используют этот метод для решения различных проблем, но, главным образом, для поддержания своей конкурентоспособности. Этот метод используется в различных модификациях, таких как стоимостный анализ, стоимостное проектирование, стоимостный инжиниринг и управление стоимостью. Все формы в англоязычном варианте, как правило, начинаются с термина «стоимость».

Среди самых больших компаний мира методологию ФСА в настоящее время применяют: Boeing, BP Amoco, DuPont Co., Fiat, General Electric, Nissan Motor, Misubishi и т.д. [57].

Государственные агентства США в среднем на каждый инвестиционный доллар получают более 20 долларов прибыли. Так, по данным Административно-бюджетного управления Нью-Йорка, за последние 16 лет использование ФСА сохранила Нью-Йорку сотни миллионов долларов [57].

В США приняты законы, обязывающие использовать ФСА при выполнении государственных заказов: закон 99-662 от 1986 г. по разведке новых ресурсов и очистке сточных вод, если финансирование работ осуществляется из федерального бюджета и превышает 10 млн. долл.; закон 104-106 от 1996 г., утверждающий ассигнования на национальную безопасность и адресованный исполнительным агентствам [57].

Однако, если за рубежом ФСА придается особое значение и в настоящее время он применяется в сочетании с управлением, то в России такая значимость практически отсутствует. Это объясняется недостаточной подготовкой персонала предприятия к решению подобных вопросов. Остро стоит вопрос о подготовке специалистов по управлению, но еще сложнее найти специалистов по функционально-стоимостному анализу, хотя основы этого высокоэффективного метода были заложены в нашей стране Ю. М. Соболевым в конце 40-х годов [56].

В связи с вступлением России во Всемирную торговую организацию (ВТО), особо следует остановиться на проблеме стандартизации и сертификации продукции.

Наша система сертификации несколько отличается от принятых в мировом сообществе методов защиты потребителя от некачественной продукции. Только в России существует закон о защите прав потребителя. Однако в европейских странах есть целые кодексы законов об ответственности изготовителя! Изготовитель отвечает за выпуск некачественной продукции, и эта ответственность защищает потребителя. На Западе существует такое понятие, как «директива»-акты, которые законодательно устанавливают определенные требования к качеству продукции. Стоит обратить внимание, как защищают свои рынки, своих потребителей и производителей страны-участники ВТО. Например, Великобритания, ввела для импортеров постельного белья такое требование, как огнестойкость, объяснив свои действия заботой о безопасности любителей курить в постели. Израиль потребовал у европейских производителей мебели убавить на 5 мм. расстояние между прутьями стенок детских кроваток, заявив, что в ином случае самые маленькие граждане рискуют получить травму [135].

При выпуске или продаже некачественной продукции на Западе, фирмы и компании рискуют разориться: на страже интересов потребителей стоят суды, страховые компании. В России, даже если мы обнаруживаем некачественную продукцию, изъять ее невозможно: нет соответствующих механизмов.

В мире вышеперечисленные направления объединены единым понятием и целью «контроль качества» («тестирование»).

Поскольку сертификация в странах, входящих в ВТО, добровольная, то схема ее практически противоположна российской. Требования (параметры) к качеству продукции оговариваются в контракте между производителем и заказчиком, там же оговаривается, какие методы тестирования (чаще всего стандарты ISO, но не всегда) будут использованы для тестирования. Невыполнение этих требований грозит производителю огромными штрафами, ставящими его на грань банкротства.

Тестирование проводят в независимых, аккредитованных по определенной системе испытательных лабораториях, которые выдают документы на конкретные показатели качества и безопасности, оговоренные в контракте между заказчиком и производителем. Никаких органов по сертификации нет.

Современные приборы для тестирования качества, как правило, укомплектованы микропроцессорами, компьютерами, обеспечены программным продуктом, а их работа и объективность результатов анализа не зависят от человеческого фактора.

В организации систем тестирования доминирующую роль играют общественные организации, союзы, объединения, а государство только оказывает влияние через законы, возлагающие ответственность за качество продукции на производителя. Так, все методы испытания текстильных материалов на их качество и безопасность в США разрабатывает Американская ассоциация химиков-текстильщиков и колористов (ААТСС), а близкие методы для Европы - Международная организация стандартов (ISO) [54].

Немаловажным и полезным для России является зарубежный опыт экономического стимулирования.

На большинстве западных фирм общее вознаграждение работников за их труд можно разделить на три составляющие: базовое вознаграждение (текущая заработная плата и различные пособия), отсроченное вознаграждение (пенсии, дотации на медицинское обслуживание пенсионеров) и переменное вознаграждение, состоящее из денежных премий, дивидендов на акции и доли в прибылях (в фирмах с собственностью работников).

Как свидетельствует американская практика, для стимулирования высокого качества труда важна дифференциация в зарплате. Менеджеры американских корпораций считают, что, именно, выявление и оценка индивидуальных различий в результатах труда, их жесткая увязка с оплатой и стимулированием, обладает большим мотивационным эффектом.

В промышленных компаниях США различия в уровне оплаты зависят от многих объективных факторов, среди которых важнейшие: сложность выполняемого труда, квалификация работников, наличие образования, уровень ответственности.

В среднем квалифицированный рабочий или государственный служащий 3 класса получают на 40-60 % больше, чем неквалифицированный рабочий первого тарифного разряда или служащий первого класса. Дифференциация в оплате наблюдается и внутри отдельных профессиональных квалификационных категорий. Чем выше сложность труда, тем больше в ней квалифика-

ционных разрядов (обычно до 8) и тем значительней разрыв между нижней и высшей ставкой оплаты.

Для обеспечения высокого уровня выполнения технических и управленческих функций следует выдерживать на должном уровне дистанцию в оплате труда между рядовыми работниками и административно-техническими руководителями. На американских промышленных предприятиях мастер получает в среднем на 35 % больше рабочих, инженер - в 2-2,5 раза; руководитель крупного подразделения - в 2,5-3 раза; управляющий заводом - в 3-3,5 раза. Кроме того, инженерно-технические работники и администрация получают значительные надбавки к зарплате, которые колеблются от 30 до 100 % [49].

Высшие руководители находятся на особом положении. Их вознаграждение на одну треть зависит от установленного оклада и на две треть - от финансовых результатов деятельности фирмы. При этом следует отметить существование четких систем оценки индивидуальных вкладов каждого менеджера. Средний доход президента крупной американской компании составляет около 300 тыс. долл. в год, но в особенно удачные периоды может в несколько раз превышать эту сумму.

На американских промышленных фирмах сохраняются и получают свое дальнейшее развитие системы индивидуального премирования: за перевыполнение нормы при сохранении качества продукции - до 35-40 % основной заработной платы; неукоснительное соблюдение технологической дисциплины - до 30 % основной заработной платы; индивидуальное техническое творчество и рационализаторство - разовая премия (в среднем 100 % годовой заработной платы) и регулярные, в течении первых трех лет получения экономического эффекта от внедрения новшества, надбавки к заработной плате в размере 5-10 %; за выслугу лет, за преданность фирме широко практикуется система специальных требований, а также внеочередное повышение по службе [49].

Следует сказать, что системы вознаграждения могут основываться и на других исходных предпосылках, о чем свидетельствует японская практика.

Там господствует система оплаты по старшинству и в зависимости от изменений, происходящих в личной жизни работника. Зарплата прибавляется в зависимости от стажа работы в фирме и возраста работника, она автоматически увеличивается в связи с женитьбой, рождением ребенка. Кроме того, в Японии гораздо меньшая дифференциация в оплате труда высших менеджеров и среднего руководящего состава, а также в оплате труда менеджеров и передовых работников.

Важным элементом ОЭМ управления является нормирование. Однако, за время рыночного реформирования экономики, Россией было утеряно многое из уже достигнутого в этой области.

Анализ состояния проблемы, проведенный в 1998 г. Центральным бюро нормативов по труду на 281 предприятии различных форм собственности и организационно-правовых форм в 68 регионах России, свидетельствует о значительном снижении охвата работников нормированием труда, о сокращении, а то и полном прекращении работ по разработке новых и пересмотру действующих единых и типовых межотраслевых норм и нормативов. Так, если до 1981 г.

доля работников, труд которых нормировался, составляла в целом по народному хозяйству 86,2 %, в отраслях промышленности - 92 %, то на период обследования соответственно - 68 % и 73 %. Во многом это произошло за счет отказа от нормирования рабочих-повременщиков и служащих. На большинстве (96 %) обследованных предприятий отметили, что нормативы по труду, изданные в 1975-1980 гг., не отвечают современному техническому и организационному уровню производства и сегодня практически не могут использоваться [114].

Что же касается зарубежного опыта, то он свидетельствует о присутствии нормирования труда во всех сферах деятельности фирмы: производственной, технической, организационной, финансово-экономической, социальной. Оно является важнейшим элементом функций управления фирмой. На основании нормирования труда определяются трудоемкость работ и потребность в персонале, объемы и сроки выполнения производственной программы, зарплата и премии. С помощью нормирования контролируются и оцениваются издержки производства - по показателям трудоемкости, заработной платы в расчете на час нормативного и фактически отработанного времени. Нормирование труда на предприятии тесно связывают с задачами повышения его производительности и организации на каждом рабочем месте, практикуя комплексное проектирование трудовых и технологических процессов, оборудования. При этом используются современные ЭВМ, автоматизированные системы микроэлементного нормирования, банки нормативных данных и т. д. Основными методами нормирования в США, Канаде, Германии и других странах выступают хронометраж с оценкой темпа труда, использование различного рода микроэлементных нормативов времени и их модификаций. Широкое распространение в зарубежной практике нормирования труда получают методы линейного программирования, многофакторный регрессионный анализ, разновидности статистических методов изучения затрат рабочего времени. Для нормирования работ по обслуживанию производства, а также процессов, не поддающихся хронометражу, применяется способ моментных наблюдений. На ряде фирм созданы специальные программы по нормированию труда.

Новой тенденцией стало расширение координирующей деятельности центральной службы нормирования предприятия, вызванное необходимостью установления в его подразделениях напряженных норм времени на одни и те же виды работ, и создание единой нормативно-информационной базы. Координация работ в области нормирования труда предполагает также разработку стандартных форм отчетности и документации с учетом существующей классификации норм трудовых затрат. Большое внимание уделяется четкому определению самой нормы времени и ее составляющих, в связи с чем, на национальном и отраслевом уровнях, разрабатываются специальные справочники, содержащие терминологическое толкование соответствующих понятий, методологические унификации.

Необходимая численность требующихся предприятию инженеров-нормировщиков определяется различными способами: в зависимости от размеров предприятия и количества занятых в нем; изучением затрат рабочего времени на организацию нормирования труда и установлением количества работников,

для которых были разработаны нормы времени, на основе чего разрабатываются номограммы для определения необходимой численности нормировщиков на текущий период и на перспективу. Кардинальные изменения в организацию труда нормировщиков вносит современный научно-технический прогресс, вызывающий необходимость оснащения отделов и служб по труду, современным оборудованием, в том числе компьютеризация рабочих мест.

На большинстве зарубежных предприятий пересмотр и замена трудовых норм и нормативов для обеспечения их прогрессивности и снижения уровня напряженности проводится через небольшие промежутки времени и даже при несущественных усовершенствованиях производственного и трудового процессов, проведении незначительных организационно-технических мероприятий.

Таким образом, рассмотрев специфические особенности формирования ОЭМ управления за рубежом, мы предлагаем следующие рекомендации по использованию зарубежного опыта формирования ОЭМ управления применительно к российской действительности (таблица 3).

Таблица 3 - Особенности формирования ОЭМ управления за рубежом и в России, рекомендации по его совершенствованию в России

Элементы ОЭМ управления	Характеристика ОЭМ управления в России	Характеристика ОЭМ управления за рубежом	Рекомендации по совершенствованию ОЭМ управления в России
1	2	3	4
<p>Функционально-стоимостный анализ (ФСА)</p>	<p>Основы ФСА заложены в конце 40-х гг. XX в. Ю.М. Соболевым, который рассматривал каждый элемент конструкции, как самостоятельную часть, включая его в основную или вспомогательную группу, в результате чего лишние затраты стали заметными.</p> <p>1970-1971 гг. - публикация Е.А. Грампом аналитических обзоров по работам Л.Д. Майлса, применение ФСА на предприятиях электротехнической отрасли, организация обучения по ФСА.</p> <p>Эффект от использования ФСА в электротехнической промышленности в 1977-1985 гг. составил 325 млн. руб.</p> <p>В настоящее время ФСА не нашел должного внимания.</p>	<p>Параллельно с разработками метода поэлементной обработки конструкции Ю.М. Соболева, аналогичные исследования проводил Л.Д. Майлс.</p> <p>1947 г. - создание нового метода, основанного на изыскании более экономичных способов осуществления тех или иных функций изделия.</p> <p>В конце 1947 г. разработан функциональный подход - основа анализа стоимости.</p> <p>В 1952 г. Л.Д. Майлс разработал методику, получившую название стоимостный анализ.</p> <p>В 1959 г. создается общество американских инженеров-специалистов по ФСА.</p> <p>В начале 60-х гг. ФСА широко используется в системе госзаказов.</p> <p>В 1965 г. основывается общество японских инженеров-специалистов по ФСА.</p> <p>1965 г. - внедрение методики FAST Ч. Байтуэем, которая позволила упорядочить способ мышления посредством нахождения взаимозависимости между функциями, в то время, как при использовании методики Л.Д. Майлса классификация функций носит субъективный характер.</p> <p>В настоящее время ФСА применяется на таких предприятиях, как Fiat, Хегох, Toyota, Boeing и т.д.</p> <p>Ведется подготовка специалистов по ФСА.</p> <p>В США приняты законы, обязывающие использовать ФСА при выполнении госзаказов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - создание комитета по ФСА на предприятиях; - подготовка специалистов по ФСА; - использование ФСА в сфере управления, определение стоимости управленческих функций, их рационализация с целью сокращения затрат на содержание аппарата управления; - использование методики FAST применительно к ФСА с целью нахождения взаимосвязей между функциями.
Продолжение таблицы 3			
1	2	3	4

<p>Нормирование</p>	<p>В условиях рыночной экономики многое утеряно из достигнутого в области нормирования. Недооценка роли нормирования труда объясняется спадом производства и инфляцией, кризисом платежей, что не способствует поиску резервов повышения эффективности производства при помощи нормирования. Нормативы по труду, изданные в 1975-1980 гг. не отвечают современному уровню производства. На многих предприятиях службы по труду либо значительно сокращены, либо ликвидированы.</p>	<p>Применяется практически во всех сферах деятельности предприятий. На большинстве предприятий пересмотр и замена трудовых норм и нормативов проводятся через небольшие промежутки времени (от 6 месяцев до года). Ведется подготовка кадров в сфере нормирования.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - решение всех вопросов нормирования труда должно быть перенесено на уровень предприятия; - индивидуализация норм труда; - социальное обоснование норм труда; - совершенствование законодательной и нормативно-правовой базы нормирования труда; - увязка нормирования с проведением ФСА в сфере управления.
<p>Экономическое стимулирование</p>	<p>Ограниченная система стимулирования на предприятиях</p>	<p>США: гибкая система оплаты труда с учетом различных факторов. Япония: система оплаты по старшинству.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - дифференциация в заработной плате; - выявление и оценка индивидуальных различий в результатах труда, их увязка с оплатой и стимулированием; - разработать положение по премированию управленческих кадров по итогам работы за месяц, квартал, год по таким показателям, как: сокращение издержек, повышение качества, внедрение новых разработок, выполнение особо важных заданий.
<p>Индикативное планирование</p>	<p>Ориентация экономической деятельности государства на годовой бюджет. Отсутствие инвестиционных средств, непривлекательность инвестиционного рынка.</p>	<p>Использование программно-целевых методов управления предприятиями. Разрабатывается программа инвестиций и займов, «второй бюджет» Японии является мощным инструментом инвестирования производства. Используются налоговые льготы для привлечения инве-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - использование программно-целевых методов управления; - определение средств реализации плана (введение налоговых льгот, разнообразие форм инвестирования и т. д.);

		стор. Как форма кредитования используется эмиссия акций и лизинг.	<ul style="list-style-type: none"> - выработка экономических, политических, административных мер и создание учреждений, с помощью которых государству предстоит реализовать принятые планы; - повышение роли государства в реализации задач перестройки, организации и практической деятельности предприятий.
Стандартизация, сертификация продукции	Закон о защите прав потребителя. Сертификация продукции является обязательной.	Закон об ответственности изготовителя. Понятия стандартизации, сертификации объединены единым понятием «контроль качества» (тестирование). Сертификация добровольная, требования к качеству продукции, методы тестирования оговариваются в контракте между производителем и заказчиком.	<ul style="list-style-type: none"> - вступление России в ВТО; - использование мировых стандартов качества.
Организация управленческой деятельности, подготовка и повышение квалификации управленческих кадров	В настоящее время на многих предприятиях затраты на содержание аппарата управления себя не оправдывают. На предприятиях практически сведена к нулю подготовка, обучение, квалификация управленческих кадров. Подготовка управленческих кадров для легкой промышленности в учебных заведениях не соответствует времени.	Четко отлажена система повышения квалификации, обучения управленческих кадров, предприятия взаимодействуют с учебными заведениями. ВУЗы и техникумы готовят специалистов сегодняшнего дня.	<ul style="list-style-type: none"> - ввести постатейный учет расходов на управленческую деятельность; - разработать методику оценки эффективности деятельности управленческого персонала; - разработать программу мероприятий, направленных на повышение квалификации управленческих кадров, формирование резерва аппарата управления, развитие инновационной деятельности управленческих кадров, стимулирование труда и другое.

1.3 Использование целевых программ в современных условиях как формы реализации организационно-экономического механизма управления предприятиями

С переходом российской экономики на рыночные отношения, наиболее приемлемой формой государственного регулирования является индикативное планирование, позволяющее сочетать государственное вмешательство в деятельность предприятий с рыночным саморегулированием.

В данном случае, государство не может директивно оказывать воздействие на внутренние дела предприятия. Государственное воздействие на предприятия осуществляется прежде всего упорядочиванием законодательства, установлением справедливых правил экономического поведения на рынке, внедрением новых форм и методов регулирования.

Исходя из классификации, данной А.В. Пикулькиным [84], по направлениям промышленной политики предприятия делятся на три группы.

Первая группа - предприятия экспортно-ориентированных отраслей (нефть, газ, лес, алмазы). Они имеют все возможности и необходимые условия для развития на собственной финансовой базе и не нуждаются в прямой государственной поддержке.

Вторая группа - отрасли, обладающие большим научно-техническим потенциалом и способные в короткие сроки создать конкурентоспособные изделия для мирового и внутреннего рынка: авиация, ракетно-космическое производство, атомная промышленность, вооружение, частично машиностроение и электроника, биотехнология. Это сектор потенциальных и реально высоких технологий. Он может рассчитывать на все формы государственной поддержки: госзаказ, инвестиции, субсидии, экспортные кредиты.

Третья группа - отрасли с большим техническим отставанием: автомобильное, транспортное, дорожное, сельскохозяйственное машиностроение, легкая, пищевая промышленности. По отношению к ним не намечается прямой государственной поддержки, кроме чрезвычайных случаев. Такие отрасли должны самостоятельно приспосабливаться к рынку. Однако предприятиям могут предоставляться кредиты под гарантированные эффективные проекты под жестким государственным контролем за их расходованием.

Необходимо отметить, что в настоящее время легкая промышленность России находится в таком состоянии, что ее самостоятельное возрождение невозможно. В период промышленного спада необходимы стимулирующие меры государственной поддержки и регулирования, разработка и проведение целенаправленной государственной промышленной политики, оптимально учитывающей сложившиеся экономические отношения.

Как показывает зарубежная практика, широкое распространение в данном случае имеет программно-целевое управление.

В силу исключительной важности государственных программ как формы реализации организационно-экономического механизма управления в усло-

виях рыночной экономики, остановимся подробно на изучении данного аспекта.

Программный подход, как направление совершенствования методологии и технологии планирования, решения проблем социально-экономического развития, получил широкое распространение в нашей стране в 70-е гг. Этот период характеризуется активизацией исследований по основным теоретическим и методологическим вопросам программного подхода, наиболее важные результаты которых отражены в ряде работ, в частности, в [41,40,48, 47, 106].

Одновременно были начаты работы по систематической подготовке целевых комплексных программ различного типа и уровня.

Однако программно-целевое управление было в значительной степени дискредитировано провалом нашедших, но, увы, нереализованных программ. Фактически ни одна из крупнейших государственных программ не была доведена до конца, не достигла первоначально намеченных целей. Этому воспрепятствовало то, что в условиях командно-административной экономики дисциплина выполнения государственных планов была намного выше дисциплины осуществления программ, а программные задания не удавалось встроить в очередной годовой отчет или пятилетний план не жертвуя плановыми внепрограммными заданиями. Программа, в отличие от плана, носит индикативный, то есть рекомендательный характер.

Как отмечают В.А. Райзберг, Р.А. Фатхутдинов [97], в первые годы проведения рыночных реформ, программы были частично забыты, казалось, что они уйдут с арены вместе с централизованным планированием. Однако затем обратили внимание, что программы - неизменный атрибут управления экономикой в странах с капиталистической, рыночной экономикой. Поэтому им должно принадлежать почетное место и в России, вступившей на путь рыночной экономики. В настоящее время вопросы программно-целевого управления рассматриваются как в учебных пособиях, так и в монографиях [46; 92,52,105,131,107].

Современный экономический словарь интерпретирует программно-целевое планирование и управление как один из видов планирования и управления, в основе которого лежит ориентация деятельности на достижение поставленных целей [109].

Так как особенностью программно-целевого управления является использование термина «программа», то необходимо разобраться, что в него вкладывается.

Б.А. Райзберг дает следующее определение программы: «совокупность взаимоувязанных мер, план действий, направленных на достижение единой цели, решение одной проблемы» [109].

Как отмечают В.В. Кистанов, Н.В. Копылов [42] каждая программа – согласованный и увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекс научно-исследовательских, проектных, производственных, социально-экономических, организационно-хозяйственных, и других целевых мероприятий, реализуемых при поддержке государства. Присоединенное к названию программы слово «целевая» подчеркивает направленность таких программ

на достижение заранее установленной, четко обозначенной цели, имеющей социально-экономическую природу.

Существует несколько разновидностей целевых программ. В таблице 4 приведем их основной перечень.

Таблица 4 - Разновидности целевых программ

Признак классификации	Разновидности целевых программ
По срокам решения проблемы, достижения цели, осуществления основных программных мероприятий	<ul style="list-style-type: none"> - долгосрочные программы (продолжительностью 10-20 лет); - среднесрочные (продолжительностью от 3 до 10 лет); - краткосрочные (продолжительностью до 2 лет).
По функциональному назначению	научно-технические, инновационные, инвестиционные, социально-экономические, экологические, производственно-технологические, внешнеэкономические, организационно-хозяйственные.
По уровню значимости программной проблемы и месту, занимаемому программой в иерархической структуре управления	<ul style="list-style-type: none"> - международные, межстрановые целевые программы, имеющие значение и затрагивающие интересы мирового экономического сообщества; - федеральные целевые программы, решающие проблемы федерального значения и распространяющие свое действие на экономику страны; - региональные целевые программы, решающие проблемы в масштабе субъектов Федерации, зоной действия мероприятий которых является преимущественным образом экономика региона; - отраслевые целевые программы, решающие проблемы в масштабе отрасли или подотрасли экономики страны, области.

Выделим основные особенности целевой программы:

а) комплексность программы. Отражает, во-первых, многоаспектность существующей проблемы (наличие в ней подпроблем социального, экономического, организационного, научно-технического и прочего характера и, следова-

тельно, необходимость их совместного рассмотрения), а во-вторых, разнообразие включаемых в программу мероприятий;

б) четкая временная ограниченность. Связана с конечностью во времени программно-решаемых проблем;

в) недостаточная определенность объекта мероприятий. Данная особенность отражает одно из существенных отличий программы от плана. Любой план является совокупностью мероприятий, направленных на развитие и эффективное функционирование определенного объекта: предприятия, отрасли, района. В тоже время при формировании программы, представляющей собой проект решения проблемы, в качестве объекта управления выбирается такая совокупность отраслей, производств, видов деятельности, существующее или прогнозируемое состояние и уровень развития, который порождает проблему или может создать ее. Вместе с тем, по мере более детальной проработки целей и задач программы, определения конечных результатов и выделяемых ресурсов, может уточняться и структура целевой программы;

г) реализация программных мероприятий при поддержке государства.

Таким образом, исходя из рассмотренных особенностей целевой программы, дадим ей следующее определение: целевая программа - это комплекс обеспеченных ресурсными источниками мероприятий, согласованных по срокам, содержанию, исполнителям, реализуемым при поддержке государства и направленных на решение общей проблемы, достижение единой цели.

В качестве стержня, ядра программы выступает цель, вокруг которой группируется комплекс разнообразных мероприятий, составляющих основной костяк программы, ее содержание. Единая цель программы разворачивается в совокупность задач, решение которых осуществляется с помощью мероприятий, реализуемых исполнителями при определенном ресурсном обеспечении. Эта связность и представляет собой существо программы.

Рассмотрим основные элементы целевой программы, представленные на рисунке 3.

Прежде всего - это цель и задачи программы, выражающие степень решения поставленной проблемы. Прежде чем разрабатывать и выполнять программу, необходимо уяснить суть проблемы для решения которой она необходима. Официальный порядок разработки и реализации федеральных целевых программ, утвержденный Постановлением Правительства Российской Федерации в 1995 г. [122], предусматривает следующие факторы, которые должны определять отбор проблем для программной разработки:

а) значимость проблемы;

б) невозможность комплексно решить проблему в приемлемые сроки за счет использования действующего рыночного механизма и необходимость государственной поддержки ее решения;



Рисунок 3 - Элементы целевой программы

в) принципиальная новизна и высокая эффективность технических, организационных и иных мероприятий предлагаемой программы;

г) необходимость координации действий технологически сопряженных отраслей и производств для решения проблемы.

В качестве инициаторов в постановке проблемы и решения ее программными методами могут выступать министерства, ведомства Российской Федерации и органы исполнительной власти регионов, предприятия.

В зависимости от масштабов проблемы, подлежащей программной разработке, программа утверждается высшим органом законодательной власти, Правительством России, министерством или территориальным органом власти.

Цели программы формулируют в виде качественных или количественных показателей, достижение которых приурочено к определенным срокам.

Обычно удается выделить главную цель программы, выражающую определенную потребность и выступающую в виде задающего звена, обобщения всех программных целей. В свою очередь, эта главная цель может распадаться на подчиненные ей и взаимосвязанные подцели, достижение которых обеспечивает реализацию главной исходной цели программы. Все цели в системе должны быть оценены по уровню и по значимости.

Важным структурным элементом программы являются исходные данные, необходимые для ее разработки, реализации. Исходные данные должны фиксировать начальные значения целевых показателей программы и определять направления и возможные пути их изменения. Помимо этих данных необходима и вспомогательная информация: статистические и нормативные сведения о ресурсах, потребностях, достижениях науки и техники, показатели эффективности использования ресурсов и другие. Исходные данные должны содержать так-

же перечень ограничений социально-экономического, технического и ресурсного характера, которые определяются особенностью той или иной программы.

Центральным моментом программы, «ее несущей конструкцией» является совокупность мероприятий, содержащая перечень и количественную характеристику мероприятий по производству, добыче, перевозкам сырья, материалов, оборудования с использованием действующих и вводимых в строй мощностей. Значительное место в программе занимают мероприятия по распределению, обращению и потреблению программной продукции. К ним относятся мероприятия по материально-техническому снабжению, хранению и сбыту программной продукции, организации ее потребления, поставке на экспорт. Важную роль в программе играет совокупность социально-культурных мероприятий. Она включает необходимые для осуществления программы меры по улучшению условий и оплаты труда, подготовке кадров, материальному и моральному стимулированию. Особое значение при формировании и реализации программы имеет механизм ее осуществления, который включает:

- стимулирование (перечень льгот) выполнения заказов на поставку продукции и выполнения работ (услуг) для государственных нужд;
- перечень мер по организации управления реализацией программы (выбор головного заказчика и ответственного разработчика программы, назначение руководителя программы, выбор членов координационного совета, осуществляющего контроль за ходом реализации программы);
- контроль за ходом выполнения программы;
- увязка сроков поступления средств на финансирование программы из различных источников;
- оценка ожидаемых социально-экономических последствий задержки хода реализации программы и выработка своевременных рекомендаций.

Однако, несмотря на важность этого раздела, часто раздел о механизме реализации программы, как отмечают В.В. Котилко [52], Е.В. Руднева [99], заменяется перечнем мероприятий, направленных на достижение намеченных результатов, или сводится к перечислению функций органов управления программой. Программы, в которых находят отражение конкретные экономические регуляторы, встречаются редко и практически нет программ, где эти регуляторы увязывались с целевыми установками.

В составе программы одно из центральных мест занимает совокупность ресурсов, необходимых для ее успешного осуществления.

Программные мероприятия будут выполнены лишь в том случае, если каждое из них имеет конкретных исполнителей. Система программных мероприятий преобразуется в задания и поручения определенным исполнителям, где указываются содержание и объем работ, сроки их исполнения, состав исполнителей.

Общее управление целевой программой осуществляет заказчик.

Координатором всех стадий ее разработки и реализации является специальный орган управления программой, который подготавливает предложения по проектам местных законов и нормативных актов, а также предложения по критериям отбора инвестиционных проектов. Он может осуществлять (сов-

местно с заказчиком) финансовый контроль за использованием средств федерального и регионального бюджетов, выделенных на реализацию программы.

Сформулируем основные принципы, которыми необходимо руководствоваться при разработке и реализации программных мероприятий:

а) реализация положений государственной стратегии устойчивого развития;

б) обеспечение координации и согласованности деятельности участников решения федеральных, региональных, отраслевых проблем;

в) достижение конкретного конечного результата и получения необходимого социально-экономического эффекта;

г) взаимная ответственность заказчиков и исполнителей;

д) участие органов государственной власти, местного самоуправления и субъектов экономики, научных и общественных организаций;

е) согласованность сроков, ресурсов, задач, исполнителей;

ж) гибкость реализации программных мероприятий.

Таким образом, в данной главе было уточнено и структурировано понятие организационно-экономического механизма управления относительно понятий «хозяйственный механизм», «организационный механизм», «экономический механизм».

Сформулировав основные принципы ОЭМ управления предприятием, выделив методы ОЭМ управления, организационные и экономические средства управления, формы реализации ОЭМ управления, в работе была предложена концепция формирования ОЭМ управления предприятиями легкой промышленности.

Изучение опыта формирования ОЭМ управления предприятиями за рубежом позволило обосновать прикладные рекомендации его использования в российской действительности.

В этой связи была обоснована необходимость использования программно-целевого управления применительно к предприятиям легкой промышленности. Автор уточнил понятие целевой программы, выделил ее элементы, сформулировал основные принципы реализации программных мероприятий.

С целью выявления «узких мест» и направлений совершенствования ОЭМ управления, во второй главе проведем анализ ОЭМ управления предприятиями легкой промышленности Оренбургской области.

2 Анализ организационно-экономического механизма управления предприятиями легкой промышленности (на примере Оренбургской области)

2.1. Характеристика экономического состояния легкой промышленности Оренбургской области

Так как объектом исследования ОЭМ управления являются предприятия легкой промышленности Оренбургской области, необходимо оценить современное состояние отрасли, основываясь на статистических данных Государственного комитета статистики Оренбургской области [18; 93; 94; 95; 101; 111]; выявить факторы, сдерживающие ее развитие.

Легкая промышленность Оренбургской области представлена следующими подотраслями: текстильной, включая трикотажную; швейной; кожевенной; обувной.

Крупнейшим центром предприятий легкой промышленности области является город Оренбург (86,8 % объема производства отрасли и 75 % численности занятых). Далее по значимости вклада в общие результаты деятельности отрасли находятся города Орск (11,5 % объема производства и 23 % численности занятых) и Бузулук (0,9 % объема производства и 1 % численности занятых).

В отраслевой структуре промышленного производства доля легкой промышленности на 2002 г. составила 1,7 %. Как видим из таблицы 5, по сравнению с 1990 г. произошло заметное ее сокращение, примерно в 5 раз. Однако, по сравнению с 1997 г., доля легкой промышленности возросла на 0,4 %. В настоящее время сокращение доли легкой промышленности произошло за счет роста доли таких отраслей, как электроэнергетика (по сравнению с 1990 г. примерно в 2 раза); топливная (по сравнению с 1990 г. на 16,4 %); цветная металлургия (по сравнению с 1990 г. на 0,5 %).

Из общей численности предприятий, равной 3833 единиц, число предприятий легкой промышленности к 2003 году составило 204 единицы. Причем, из них, 30 предприятий - крупные и средние, 9 - промышленные подразделения при непромышленных организациях, 165 - малые предприятия.

Из данных таблицы 6 следует, что по сравнению с 1990 годом в последующие года произошел значительный рост числа предприятий легкой промышленности, особенно швейной подотрасли.

Однако, как следует из таблицы 7, данное увеличение обусловлено ростом малых предприятий, число же средних и крупных предприятий, по сравнению с 1990 годом, сократилось в 2 раза. Наибольший удельный вес по количеству средних и крупных предприятий также занимает швейная подотрасль.

Таблица 5 - Отраслевая структура промышленного производства Оренбургской области (в %)

п/п	№ Отрасли	Годы						
		1990	1995	1997	1998	1999	2000	2001
1	Вся промышленность	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	В том числе:							
1.1	электроэнергетика	5,2	11,7	12,7	13,6	9,8	8,6	10,2
1.2	топливная	22,3	31,2	37,3	36,2	42,5	43,6	38,7
1.3	черная металлургия	8,9	19,2	15,1	16,4	17,1	16,2	13,8
1.4	цветная металлургия	9,0	9,2	5,9	5,2	5,5	7,0	9,5
1.5	химическая и нефтехимическая	1,5	1,3	1,1	1,6	2,2	2,1	2,1
1.6	машиностроение и металлообработка	23,1	10,3	12,3	9,1	8,0	9,2	9,3
1.7	лесная и деревообрабатывающая	1,3	0,8	0,5	0,5	0,3	0,3	0,4
1.8	промышленность строительных материалов	4,0	5,0	4,3	5,1	3,8	2,9	3,7
1.9	легкая	8,5	1,9	1,3	1,4	1,5	1,4	1,7
1.10	пищевая	9,6	7,2	6,8	7,8	6,3	5,6	8,0
1.11	мукомольно-крупяная и комбикормовая	5,7	1,8	2,2	2,3	2,0	2,6	1,8

Таблица 6 - Число промышленных предприятий (единиц)

Отрасли промышленности	Годы						
	1990	1995	1998	1999	2000	2001	2002
Вся промышленность	2855	3307	4064	3882	3817	3839	3833
Легкая промышленность	65	246	251	230	211	207	204
В том числе:							
текстильная	6	46	80	75	40	40	41
швейная	52	161	165	150	146	140	137
кожевенная	7	39	6	5	25	27	26

Таблица 7 - Число крупных и средних предприятий (единиц)

Отрасли промышленности	Годы						
	1990	1995	1998	1999	2000	2001	2002
Вся промышленность	348	284	280	274	286	306	262
Легкая промышленность	58	31	29	28	29	33	30
В том числе:							
текстильная	6	10	7	6	6	6	7
швейная	46	13	16	17	18	21	18
кожевенная	6	8	6	5	5	6	5

Распределение действующих на 1 января 2003 г. крупных и средних промышленных предприятий по годам начала хозяйственной деятельности показано в таблице 8, из которой следует, что основная часть предприятий была создана до 1980 года и в период с 1991-1995 гг.

Таблица 8 - Распределение действующих крупных и средних промышленных предприятий по годам начала хозяйствования (на 1 января 2003 года)

Отрасли промышленности	Годы										
	всего	до 1980	1981 - 1990	1991 - 1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Промышленность	259	127	10	43	9	10	14	10	12	15	9
Лёгкая промышленность	27	10	1	10	1	-	2	1	1	-	1

В ходе разгосударствления экономики в качестве наиболее распространенной организационно-правовой формы хозяйствования предприятий легкой промышленности в Оренбургской области к настоящему времени утвердились акционерные общества. В ходе акционирования предприятий легкой промышленности Оренбургской области были выявлены следующие недостатки:

-принудительное акционирование предприятий, незначительная доля государственного капитала в акционерных обществах;

-необходимость ограничения продаж акций ОАО, которые были получены работниками безвозмездно или приобретены ими на льготных условиях на этапе чековой (ваучерной) приватизации;

-резкое сокращение возможности превращения работников в собственников путем передачи им на льготных условиях акций;

-отсутствие практики консолидации акций работников, приобретенных ими на льготных условиях по закрытой подписке или каким-либо иным образом;

-наделение работников приватизируемых предприятий привилегированными (неголосующими) акциями;

-противоречие интересов работников, ушедших с предприятия (на другое место работы или на пенсию), и тех, кто остается на нем работать;

-дефицит инвестиций;

-недопустимо низкая степень информированности работников-собственников (прежде всего рядовых) об экономическом и финансовом положении организации и о планах ее развития;

-низкая компетентность работников-собственников (а нередко и их представителей) в вопросах управления предприятием (управления собственностью) в условиях фактического отсутствия в стране системы их обучения и подготовки к участию в управлении предприятием;

-неразвитость (отсутствие или слабость) так называемых опорных структур, обслуживающих предприятия, основанных на акционерной собственности работников.

Объём выпуска продукции в отрасли в 2002 г. составил 708,6 млн. рублей, что составило 23 % к уровню 1990 года. Причём, основной объём производства (548,4 млн. рублей) обеспечила текстильная подотрасль; объём продукции швейной подотрасли составил 142 млн. рублей; кожевенной, меховой, обувной подотрасли - 18,2 млн. рублей. В общем объёме промышленного производства области это составляет 0,86 %, тогда как в 1990 г. - 8,5 %. Основной объём промышленного производства (99 %) приходится на средние и крупные предприятия. Основное падение объёмов производства пришлось на 1992-1996 гг. В 1999-2000 гг. в отрасли достигнут рост производства. В 2001 г., по сравнению с 2000 г., как видно из таблицы 9, происходит снижение объёма промышленного производства предприятий легкой промышленности на 2,6 %; в 2002 г., по сравнению с 2001 г., объём промышленного производства также снижается на 10,5 %. Это обусловлено, в основном, снижением объёма промышленного производства в текстильной промышленности.

Исходя из анализа динамики производства основных видов продукции (таблица 10), видно, что объём выпуска продукции снизился за счёт сокращения, по сравнению с 1990 г., производства всех видов продукции.

В частности, производство кожаной обуви в 2002 г., по сравнению с 1990 г., сократилось в 88,5 раз, производство шелковых тканей в 5,7 раз, чулочно-носочных изделий в 8,3 раза, бельёвого трикотажа - в 3 раза, верхнего трикотажа - в 4,8 раза; прекращено производство резиновой и валяной обуви.

Таблица 9 - Индекс физического объёма промышленного производства
(в % к предыдущему году)

Отрасли промышленности	Годы								
	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Промышленность в целом	100,9	97,2	88,7	99,9	94,5	106,2	110,9	101,9	109,8
Лёгкая промышленность	105,6	80,5	66,1	84,6	79,4	135,5	134,4	97,4	89,5
В том числе:									
текстильная	*	*	*	*	*	166,7	136	97,6	88,8
швейная	*	*	*	*	*	78,1	29,7	100,3	102,2
кожевенная									
меховая, обувная	*	*	*	*	*	104,4	80,8	75,9	108

* данные отсутствуют

По сравнению с 2001 годом, в 2002 году, производство шёлковых тканей снизилось на 20 %, костюмов - на 4,9 %, верхнего трикотажа - на 7 %, бельёвого трикотажа - на 13,7 %, постельного белья - на 47,8 %, пальто и полупальто - на 14,6 %, обуви - на 2,1 %. Вместе с тем, наблюдалось увеличение выпуска платьев на 15,9 %, нетканых материалов типа ткани - на 14,2 %, курток - на 88,8 %, брюк - в 2,2 раза. За 2002 г. для детей произведено бельёвого трикотажа 5151,4 тыс. штук (86 % к 2001 г.), брюк - 4 000 штук (69,2 %), курток - 2,7 тыс. штук (122,2 %), верхнего трикотажа - 271,3 тыс. штук (76 %), одна тысяча пальто, полупальто (100 %).

Распределение производства основных видов продукции предприятий легкой промышленности, а также доля каждого из крупных и средних предприятий в производстве основных видов продукции в 2002 году, представлено в таблице 11.

В настоящее время в легкой промышленности области занято 6767 человек, что составляет 4,4 % от численности занятых в промышленности. В 2002 г., по сравнению с 2001 г., занятость населения в легкой промышленности сократилась на 6,7 % (таблица 12). Наибольшую занятость обеспечила шелковая промышленность (39,5 % от занятости в легкой промышленности), сосредоточенная в ОАО «Орентекс». Особенностью легкой промышленности области является то, что в отрасли работают в основном женщины (85 %). Сохранение рабочих мест в отрасли - основа социальной стабильности региона.

Таблица 10 - Производство основных видов региональной продукции лёгкой промышленности

Отрасли промышленности	Годы							
	1990	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Кожаная обувь, тыс. пар	1594	274	47	19	31	26	19	18
Резиновая обувь, тыс. пар	462	51	12	-	-	-	-	-
Шелковые ткани, тыс. м.	68286	16975	10108	7709	12750	16650	14808	11971
Чулочно-носочные изделия, тыс. пар	11495	491	-	-	3	-	571	1392
Бельевой трикотаж, тыс. шт.	18976	3617	2561	2274	4023	6244	7356	6326
Верхний трикотаж, тыс. шт.	2265	314	172	161	225	371	514	473
Валяная обувь тыс. пар	436	66	17	3	2	6	10	-

Необходимость сохранения рабочих мест привела к диспропорции: разрыву между резко упавшими объемами производства и значительно меньшим падением численности работающих, что привело к значительному снижению производительности труда, конкурентоспособности товаров и заполнению рынка низкокачественными товарами и товарами теневого рынка.

Так, по экспертной оценке, в обувном производстве теневой сектор превышает учтенный выпуск обуви, в швейном и трикотажном производстве составляет около 60 %.

В силу этого, предприятия легкой промышленности путем минимальных выплат, за счет своих скудных средств, вынуждены выполнять функции тех федеральных органов, которые призваны решать проблемы, связанные с высвобождением излишней рабочей силы, не допуская таким образом возможного социального взрыва.

При ранжировании отраслей промышленности Оренбургской области по заработной плате легкая промышленность занимает последнее место.

Средняя заработная плата в отрасли более чем в 2,3 раза ниже средней по промышленности (таблица 13), также ниже темпы роста заработной платы по годам, за исключением 2001 г. (обусловлено выделением областных инвестиций) и 1997 г. (таблица 14).

Таблица 11 - Производство основных видов продукции предприятиями легкой промышленности Оренбургской области в 2002 году

Вид продукции	Наименование предприятия	Доля продукции, %	Город, где расположено предприятие
Шелковые ткани готовые	ОАО «Орентекс»	100,00	Оренбург
Нетканые материалы типа тканей	ОАО «Орентекс»	0,40	Оренбург
	ЗАО «Промсинтекс»	99,60	Оренбург
Чулочно-носочные изделия	ОАО «ОТФ Ника»	100,00	Орск
Бельевой трикотаж	ООО «Ника-Урал»	23,00	Орск
	ОАО «ОТФ Ника»	77,00	Орск
Верхний трикотаж	ЗАО «Оренбургская швейная фабрика «Ореана»	0,04	Оренбург
	ОАО «Ореншаль»	4,66	Оренбург
	ООО «Ника-Урал»	30,70	Орск
	ОАО «ОТФ Ника»	64,60	Орск
Пальто, полупальто	ЗАО «Оренбургская швейная фабрика «Ореана»	100,00	Оренбург
	ОАО «Орника»	100,00	Орск
Платья	ЗАО «Оренбургская швейная фабрика «Ореана»	89,20	Оренбург
	ОАО «Оренбургшвеймех»	1,50	Оренбург
	ОАО «Орника»	8,70	Орск
	ООО «Элона»	0,60	Оренбург
Сорочки верхние	ОАО «Орника»	9,40	Орск
	ЗАО Бузулукская швейная фабрика «Ореана»	90,60	Бузулук
Обувь кожаная	ГУП Протезно-ортопедическое предприятие	43,80	Оренбург
	ОАО «Элегант»	56,20	Оренбург

Таблица 12 - Среднесписочная численность работников, человек

Отрасли промышленности	Годы	
	2002	в % к 2001
Вся промышленность	156983	88,3
Легкая промышленность	6767	93,3
В том числе:		
шелковая	2677	90,2
трикотажная	1539	91,6
швейная	1808	97,8

Таблица 13 - Среднемесячная заработная плата работников, рублей

Отрасли промышленности	Годы	
	2002 г.	в % к 2001 г.
Вся промышленность	4687,5	115
Легкая промышленность	2091,9	109,1
В том числе:		
шелковая	2203,9	101,1
трикотажная	2360,7	115,9
швейная	1563	110,3

Таблица 14 - Темпы роста заработной платы, в % к предыдущему году

Показатели	Годы						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Темпы роста заработной платы по промышленности	175,6	123,3	117,1	154,6	147,7	131,8	115
Темпы роста заработной платы по легкой промышленности	163,1	136,2	113,2	137,1	141,2	155,0	109,1

Крайне низки были выплаты социального характера в легкой промышленности. В 2002 году они составили 98,2 тыс. рублей, что составляет 0,34 % от социальных выплат в промышленности. По сравнению с 2001 годом, они уменьшились на 7,9 %.

В расчете на одного работника выплаты социального характера составили 13,7 рублей. Ситуация с заработной платой в легкой промышленности не создает условий для закрепления квалифицированных специалистов на предприятиях.

Крайне острая ситуация создается с ценами на продукцию легкой промышленности. Чтобы удержать спрос на свою продукцию, предприятия легкой промышленности вынуждены снижать цены на свои товары. Из таблицы

15 видно, что по большинству товаров местного производства наблюдается значительный разрыв в ценах по сравнению с товарами зарубежного производства.

Для нашего рынка дорогие товары лучших фирм Италии, Франции, Германии и других стран Европы не являются конкурентами. Они предназначены для 10-15 % наиболее обеспеченных россиян, и на эту нишу рынка отечественные предприятия не претендуют.

Большой урон нанесли и наносят отечественной легкой промышленности «челноки», конкуренции с которыми не выдержали не только российские предприятия, но и фирмы-импортеры - юридические лица.

На долю «челноков» в настоящее время приходится от 80 до 90 % общего объема импорта товаров легкой промышленности. Трубы или станки и даже растительное масло или телевизоры они не завозят. Прикрываясь постановлением Правительства РФ, Государственный Таможенный Комитет разрешил «челнокам» беспошлинно завозить товаров общей стоимостью до 1000 долл. и весом до 50 кг. Много это или мало? Если хорошей кожаной обуви, то 40-50 пар, а если колготок, то и не сосчитать. На грузы, общая стоимость которых выше 1000 долл. и весом до 250 кг, отправляемых багажом без сопровождения, то есть без пересечения государственной границы, с владельцев груза, с сентября 1999 г. установлена пошлина - 4 евро за 1 кг. За норковые манто, например, если они завозятся в пределах 10 тыс. долл., надо уплатить 10-12 евро [10].

Именно «челноки», бережно выращенные таможенниками, активно помогают разваливать легкую промышленность. Дешевые, порой некачественные товары «челноков», вынуждают предприятия сохранять низкую заработную плату работникам, чтобы оставаться на плаву. Каждый «челнок» только за одну поездку, ввозя товары и уплатив в бюджет чуть более 500 долл., вытесняет одного работника легкой промышленности. А количество таких поездок не ограничено и далеко не всегда уплачивается пошлина. Не уплачивая пошлины и НДС, или уплачивая их в незначительном размере при ввозе товаров и налогов при продаже, «челноки» могут продавать их на 35-40 % дешевле, чем импортеры - юридические лица. В результате страдает средний российский покупатель. Что касается отечественных производителей, то они не могут конкурировать по цене с «теневыми» импортерами, которые не платят пошлины и налоги. Страдает от контрабандного ввоза товаров и бюджет области, теряющий миллионы рублей.

С 1986 г. существует соглашение ВТО о предотгрузочной инспекции качества, количества и цен импортируемых товаров. предотгрузочная инспекция импортируемых в Россию товаров отсутствует, что негативно сказывается на их качестве. В особенности это относится к товарам из Китая, Турции, Тайваня, Индии и других стран [139].

При этом отмечается, что в Россию завозятся товары далеко не лучшего качества. Проверки вещевых рынков показали, что до 80 % продукции не отвечают требованиям и нормам на продукцию, не имеют сертификатов качества.

Таблица 15 - Средние цены на отдельные товары легкой промышленности Оренбургской области в 2002 г.

Вид продукции	Средняя цена на товары, рублей за штуку		Соотношение средних потребительских цен товаров отечественного и зарубежного производства, %
	Отечественного производства	Зарубежного производства	
Полотенце хлопчатобумажное	175,00	150,00	116,70
Костюм-двойка мужской из шерстяных или полушерстяных тканей	2328,75	2423,25	96,10
Костюм женский из полушерстяных или смесовых тканей	1550,00	1950,00	79,50
Сорочка верхняя для мальчиков школьного возраста из х/б тканей с длинным рукавом	161,25	132,50	121,70
Джемпер, свитер, жакет женский из шерстяной или полушерстяной пряжи	457,50	466,67	98,00
Сапоги мужские с верхом из натуральной кожи на утепленной подкладке	983,14	1177,20	83,50
Полуботинки мужские из натуральной кожи	780,00	1286,00	60,70
Сапоги зимние женские, высокие с верхом из натуральной кожи, на искусственном или натуральном меху	1607,00	2289,57	70,20
Туфли летние, сандалеты детские	219,00	380,00	57,60

Особо следует отметить положение на рынке детской обуви.

В больших объемах завозится импортная обувь из полимерных материалов, вредных для контакта со стопой ребенка, а также обувь по своим конструктивным характеристикам не соответствующая отечественным стандартам, о чем говорит возросший процент патологий у детей: деформация стопы и пальцев - продольное и поперечное плоскостопие и, как следствие, - отклонение большого пальца наружу, молоткообразные пальцы. В дальнейшем это приводит к быстрой утомляемости нижних конечностей, болезненности

стоп и голени, отечности мягких тканей стоп, неустойчивости суставов стоп при нагрузке (подвертывание стопы при ходьбе). Данные статистики показывают, что, если до 1990 г. «здоровые» ноги были у 90 % детей, то к 2000 г. - только у 40 %.

Многочисленные наблюдения врачей подтверждают, что неправильно сконструированная и подобранная обувь не только препятствует осуществлению нормальных опорно-двигательных функций стопы, но и вызывает серьезные физиологические изменения в организме, так как скелетно-мышечная система детей и подростков находится в процессе формирования и чрезвычайно чувствительна к негативным воздействиям извне. Медики утверждают, что у детей до 6 лет на стопе есть жировая прослойка, из-за которой ребенок не чувствует боли при носке тесной обуви, поэтому очень важно обращать на это внимание при подборе обуви, но как раз для этой группы детей самый большой дефицит обуви.

Отечественная промышленность в данной экономической ситуации не обеспечивает потребности в детской обуви, а недостаточный выпуск колодок для производства обуви детского ассортимента только провоцирует сохранение такой ситуации на внутреннем рынке потребителей детской обуви.

Обеспечение населения соразмерной обувью также является проблемой, касающейся и отечественной, и импортной обуви. Несоответствие обуви размерам стопы по полноте вынуждает потребителя приобретать обувь на 1-2 размера больше длины его стопы. Это связано с тем, что стопа нашего потребителя больше по полноте (размеры обхвата стопы в сечении пучковой части и в сечении прямого взъема стопы очень часто превышают размеры внутренней формы обуви). В стране необходимо налаживать выпуск обуви разных полнот в соответствии с ГОСТ 3927-88.

Анализ результатов сертификации меховых выделанных шкурок и меховых изделий выявил, что меховые изделия из шкурок норки импортного производства не соответствуют требованиям отечественного стандарта по показателю «температура сваривания кожаной ткани». Значение температуры сваривания колеблется в пределах от 30-52 градусов Цельсия при норме по стандарту не ниже 50 градусов Цельсия. Показатель «температура сваривания» характеризует продубленность кожаной ткани. Слабо продубленные шкурки обладают низкой устойчивостью к различным воздействиям, как при изготовлении изделий, так и при их эксплуатации.

Сложным остается вопрос с сырьем, так как Россия становится сырьевым придатком.

Так, по кожевенной отрасли, в целях предотвращения вывоза кожевенного сырья за рубеж и обеспечения отечественных предприятий сырьем, изменены экспортные пошлины на сырье: в 1998 г. введена 10 %-я пошлина, в 1999 г. - 15 %, в 2000 г. - 20 %, с сентября 2001 г. - 500 евро за 1 тонну [4].

Однако вопрос с сырьем остается сложным, так как его лучшая часть продолжает «уходить» через Беларусь и Казахстан. Правительство РФ не может

договориться с этими государствами о приведении их пошлин в соответствие с российскими.

По неофициальным данным, 50-90 % кожаной обуви и одежды с пометкой «Made in Italy», поступивших на российский рынок, сделаны из шкур российских буренок.

Пока законодатели пытаются найти середину между «за» и «против», российский потребитель выбирает между импортной и отечественной обувью и одеждой. В то время, как и та и другая может быть сделана из шкур скота, забитого в России, и, пользуясь популярностью за счет своей дешевизны на мировом рынке.

За последние четыре года цены в промышленности в целом выросли в 3,4 раза, в легкой - в 1,95 раз. В результате резко снизилась рентабельность производства предприятий легкой промышленности и, как следствие, возможность технического переоснащения. Начиная с 1997 г. отрасль работает убыточно, за исключением 1999 г. Доля убыточных предприятий в 2002 г. составила 70,4 %. Так как условия в 1999 г. были наиболее благоприятными для работы легкой промышленности, сальдированный финансовый результат деятельности был положительным (34,5 млн. рублей), что объясняется двумя факторами: увеличением производства после спада, уменьшением количества импортеров. К настоящему времени эти факторы себя исчерпали, финансовое положение предприятий отрасли ухудшилось. Убытки за 2002 г. возросли до 103,1 млн. руб., а прибыль составила всего 4,9 млн. рублей. По сравнению с 2001 г. удельный вес прибыльных предприятий сократился на 23 %.

Проранжировав основные предприятия легкой промышленности по величине сальдированного финансового результата за 2002 г., получим следующую последовательность (от большего к меньшему): ЗАО «Ореана», ООО «Бытовые услуги», ОАО «Эффект», ООО УПП «Сапожок», ТОО «Силуэт», ГУП «Производственный комбинат», МУП «Новосергиевское предприятие БОН», ОАО «Оренбургская кожгалантерейная фабрика», ОАО «Элегант», ЗАО «Бузулукская швейная фабрика», ООО «Дом бытовых услуг», НТО ВОИ, ООО «Радуга», ОАО «Бузулукская перчаточная фабрика», МУП «Провинция-сервис» Оренбургского района, МУУП Центр услуг «Рада», ММП «Уралочка», ООО «Оренбургское УПП ВОЗ», ОАО «Ореншаль», ООО «Милосердие», ГУП «Бузулукская кожгалантерейная фабрика», ОАО «Оренбургшвеймех», ЗАО «Орская фабрика ремонта и пошива одежды», ЗАО «Промсинтекс», ОАО «Орника», ОАО ОТФ «Ника», ОАО «Орентекс».

Первые восемь предприятий по списку являются прибыльными.

Резко ухудшились показатели платежеспособности отрасли. Просроченная кредиторская задолженность пятнадцати предприятий-должников на 1 декабря 2002 г. составила 515,4 млн. рублей, в том числе:

- поставщикам - 48,4 млн.рублей;
- в бюджеты всех уровней - 271,1 млн.рублей;
- по платежам в государственные внебюджетные фонды - 153,3 млн. рублей.

В связи с тяжелым финансовым положением предприятий легкой промышленности практически прекращена инвестиционная деятельность. Ощущается острая нехватка как внутренних источников инвестирования, так и внешних. В 1999 г. (16,9 млн. рублей), 2000 г. (19,6 млн. рублей) в отрасль поступили инвестиции, выделенные, в основном, из собственных средств предприятий. К январю 2001 г. отрасль получила сроком на 2 года областной инвестиционный кредит в объеме 121 млн. рублей на приобретение оборудования и создание новых рабочих мест. Однако, в связи с высокой степенью износа основных производственных фондов (2000 г. - 54 %) в отрасли эти средства не смогли коренным образом изменить ситуацию. В 2002 г., в связи с принятием областной целевой программы по развитию легкой промышленности, сумма инвестиций составила 43 млн. рублей, из них 11 млн. - собственные средства предприятий.

Анализируя затраты на 1 рубль товарной продукции в таблице 16, видно, что в легкой промышленности они превышают общепромышленный уровень и отрасль практически не окупает себя.

Таблица 16 - Затраты на рубль товарной продукции, копеек

Отрасли промышленности	Годы						
	1990	1995	1997	1998	1999	2000	2001
Вся промышленность	83,3	84,7	90,7	86,4	73,5	76	84,2
Легкая промышленность	77,6	85,7	95,9	92,4	88,6	95,9	91,8
В том числе:							
текстильная	*	86,6	95,9	91,4	89	98,7	101,1
швейная	*	80,5	90,6	92,9	84	82,3	89,8
кожевенная, меховая, обувная	*	88,8	133,4	125,1	112,3	93,9	117,7

* - данные отсутствуют

Формированию собственных средств не способствует снижение доли амортизационных отчислений (таблица 17). В течение 1999-2001 г. в структуре затрат отрасли снизилась доля амортизационных отчислений с 4,3 % до 1,7 %. Наименьшие амортизационные затраты в 2001 г. были в швейной подотрасли (1,6 %). Из-за роста цен и тарифов на транспортные услуги и энергоресурсы происходит рост удельного веса материальных затрат на сырье и топливно-энергетические ресурсы. В себестоимости продукции их доля в 2001 г. составила 71 %, особенно велика их доля в текстильной подотрасли (73,8 %). Положение в отрасли осложняется так же и тем, что большая часть имеющихся основных фондов не может быть задействована. В 2001 г. степень износа основных фондов составила 45,1 %. Со времени последнего комплексного перевооружения отрасли прошло более 15 лет. Большая часть имеющихся

основных фондов не может быть задействована по следующим причинам: во-первых, технико-экономические параметры основной массы имеющегося оборудования не отвечают современным требованиям и не обеспечивают выпуск конкурентоспособной продукции, во-вторых, степень износа основных фондов в последующие годы станет стремительно нарастать.

Таблица 17 - Структура затрат на производство и реализацию продукции (в % к итогу)

Год	Все затраты	Материальные затраты	Затраты на оплату труда	Отчисления на социальные нужды	Амортизация основных фондов	Прочие затраты
Вся промышленность						
1999	100,0	58,1	11,1	4,2	6,3	20,3
2000	100,0	61,9	11,9	4,6	4,2	17,4
2001	100,0	60,1	12,8	4,6	4,5	18,0
Легкая промышленность						
1999	100,0	68,8	13,9	5,1	4,3	6,9
2000	100,0	72,9	13,3	5,0	2,5	6,3
2001	100,0	71,0	16,3	5,6	1,7	5,4
В том числе:						
текстильная						
1999	100,0	71,3	12,8	7,9	4,2	6,8
2000	100,0	74,8	12,0	4,7	2,5	6,0
2001	100,0	73,8	14,7	5,3	1,7	4,5
швейная						
1999	100,0	62,9	18,3	6,2	4,8	7,8
2000	100,0	64,0	19,5	6,3	2,7	7,5
2001	100,0	58,3	23,7	7,9	1,6	8,5
кожевенная, меховая, обувная						
1999	100,0	53,2	27,7	8,7	5,7	4,7
2000	100,0	51,6	28,6	8,6	3,5	7,7
2001	100,0	43,1	35,9	5,0	2,4	13,6

В настоящее время в легкой промышленности использование производственных мощностей по производству тканей составляет 41 %, трикотажных изделий 53,4 %, швейных изделий 30 %, производство кожаной и валяной обуви практически прекращено. Неиспользованные основные фонды тяжелым бременем ложатся на издержки производства.

Таким образом, проведенный анализ свидетельствует о несостоятельности предприятий легкой промышленности Оренбургской области самостоятельно и полноценно функционировать и развиваться.

В ходе анализа легкой промышленности Оренбургской области выявлены следующие факторы, сдерживающие ее развитие:

- замедленные темпы реструктуризации акционерных обществ;
- недостаток оборотных средств;
- физический и моральный износ основных фондов;
- рост тарифов на топливно-энергетические ресурсы;
- дефицит квалифицированных кадров;
- отсутствие отдельных видов сырья на территории области;
- «челночный бизнес», теневая экономика.

В данной ситуации, для поддержания отрасли, организационно-экономический механизм управления необходимо сориентировать на использование индикативного планирования.

2.2. Анализ реализации областной целевой программы по развитию легкой промышленности

Без предварительной подготовки и проведения соответствующих технических и организационных мероприятий, отрасль одной из первых вошла в рыночные отношения, что не могло не сказаться на ее экономическом положении.

В связи с этим, возник вопрос о необходимости определения направлений отрасли, разработки мероприятий, способных обеспечить ее развитие, а также механизма поддержки их реализации администрацией области.

Для создания конкурентоспособного производства продукции легкой промышленности на областном и межрегиональном уровне разработана областная целевая Программа «Развитие легкой промышленности Оренбургской области на 2002-2004 гг.». Основанием для разработки программы является поручение главы администрации области. В качестве заказчиков выступают: управление администрации области по промышленности, транспорту и сырьевым ресурсам, Департамент администрации области по вопросам экономики.

Целью и задачами данной Программы является следующее: создание условий для повышения конкурентоспособности продукции легкой промышленности, наращивание объемов производства и насыщение потребительского рынка, увеличение поступлений в бюджеты всех уровней и внебюджетные фонды, оптимизация структуры отрасли, повышение качества и конкурентоспособности продукции, поддержка товаропроизводителей.

Основными исполнителями данной Программы являются: управление администрации области по промышленности, транспорту и сырьевым ресурсам; Департамент администрации области по вопросам экономики; финансовое управление администрации области; отдел по региональной политике социальной сферы администрации области; предприятия легкой промышленности.

Данная программа направлена на такие социально - значимые предприятия легкой промышленности Оренбургской области, как: ЗАО «Ореана», ОАО «Элегант», ОАО «Орника», ОАО «Оренбургшвеймех», ОАО «Орская трикотажная фабрика «Ника», ОАО «Юничел-Оренбург», ОАО «Орентекс», ЗАО «Промсинтекс», ОАО «Ореншаль», ОАО «Бузулукская перчаточная фабрика».

Общее финансирование Программы составляет 593,6 млн. рублей, в том числе: собственные и привлеченные средства предприятий - 301 млн. рублей; областной бюджет - 292 млн. рублей.

Программа носит краткосрочный характер.

Реализация Программы планировалась в два этапа.

Задачи первого этапа (2002 г. - июнь 2003 г.):

- создание условий для пополнения оборотных средств и роста объемов выпуска продукции за счет оказания государственной поддержки предприятиям;

- создание эффективного механизма управления предприятиями;

- повышение бюджетной эффективности отрасли.

Задачи второго этапа (июль 2003 г. - 2004 г.):

- проведение технического перевооружения отрасли;

- расширение ассортимента выпускаемой продукции и доведение качественно-ценовых характеристик изделий до уровня, соответствующего имеющемуся спросу.

Программой запланировано проведение следующих основных мероприятий: разработка нормативно-правовой базы (пункт I), финансово-кредитная поддержка (пункт II), приоритеты развития и структурной перестройки легкой промышленности (пункт III), содействие в продвижении товаров легкой промышленности на рынки (пункт IV), создание эффективного механизма управления отраслью (пункт V), сырьевое обеспечение предприятий легкой промышленности (пункт VI), повышение квалификации руководящего звена предприятий (пункт VII), организация конкурса «Лучшее предприятие отрасли» (пункт VIII), повышение бюджетной эффективности отрасли (пункт IX) (приложение А).

Развитие кризиса платежных отношений, начавшегося в 1993 году, в настоящее время достигло критических величин. Помимо общего высокого уровня инфляции, слабой финансовой дисциплины хозяйствующих субъектов, трудностей сбыта продукции, неплатежеспособность в легкой промышленности подпитывается значительным опережением роста цен на сырье, энергетические ресурсы, грузовые перевозки по сравнению с ценами на конечную продукцию отрасли.

С целью финансовой поддержки предприятий, Программой предусмотрен пункт II - «Финансово-кредитная поддержка», который реализуется по следующим направлениям:

- предоставление инвестиционных кредитов на конкурсной основе для технического перевооружения и гарантий администрации области по предоставленным инвестиционным кредитам из средств федерального бюджета;

- частичная оплата кредитной ставки коммерческих банков;

- размещение региональных заказов на конкурсной основе.

Так, в 2001 г., на техническое перевооружение предприятий легкой промышленности из бюджета области выделено 121,0 млн. рублей инвестиционных кредитов. Однако, по состоянию на 01.01.2003 г. возвращено инвестиционных кредитов в сумме 33,11 млн. рублей.

В 2002 г. продлен срок возврата кредитов на сумму в 55,63 млн. рублей. до декабря 2003 г. Задолженность по возврату кредитов составляет 32,36 млн. рублей.

Так как предприятия почти не пользуются кредитами банков из-за высокой процентной ставки, то для решения этой проблемы в 2003-2004 гг. разработан и утвержден порядок возмещения из областного бюджета разницы в процентных ставках по кредитам, полученным в российских кредитных организациях предприятиями легкой промышленности в размере одной второй ставки рефинансирования (учетной ставки) Центрального Банка, действующей на дату предоставления кредита, при условии уплаты заемщиками начисленных процентов в соответствии с кредитными договорами, заключенными с банками.

Объем необходимых средств за период реализации Программы составит 19,2 млн. рублей.

В 2002 г. профинансированы региональные заказы на сумму 34,54 млн. руб., вместо 36 млн. рублей, в том числе:

- производство продукции для малообеспеченных категорий населения - 6,0 млн. рублей;
- на удешевление школьной одежды - 22,4 млн. рублей;
- управление внутренних дел Оренбургской области - 3,44 млн. рублей;
- главного управления социальной защиты населения Оренбургской области - 2,7 млн. рублей.

Исходя из стратегии экономической безопасности региона, Программой предусмотрено направление «Увеличение выпуска готовых изделий» (пункт III.1) с целью обеспечения способности текстильной и легкой промышленности функционировать в режиме расширенного воспроизводства, не допуская при этом критической зависимости экономики от импорта изделий этих отраслей. По данному направлению удалось добиться увеличения доли готовых изделий в общем объеме увеличения товарной продукции. В 2002 г. она увеличилась до 9,5 % против 25,8 % в 2001 г.

Технико-экономические параметры основной массы имеющегося оборудования не отвечают современным требованиям и не обеспечивают выпуск конкурентоспособной продукции. Только четверть установленного оборудования соответствует мировому уровню, велика степень износа, коэффициент обновления снизился до одного-двух процентов в год. Это связано с тем, что в условиях перехода к рыночным отношениям централизованные ресурсы для инвестирования за счет средств бюджета практически перестали выделяться, а экономические условия для саморазвития предприятий до настоящего времени не созданы. Требуется кардинальное техническое перевооружение предприятий. С этой целью Программой предусмотрено выполнение пункта III.2 -

«Повышение конкурентоспособности производства на основе его реконструкции, техническое перевооружение, совершенствование имеющихся и создание новых технологий». Однако данный пункт выполнен лишь частично.

Не выполнен данный пункт Программы по следующим направлениям:

а) в производстве готовых тканей: модернизация и техническое перевооружение производства костюмных тканей;

б) в производстве нетканых материалов: расширение производства нетканых полотен как основы мягкой кровли;

в) в трикотажном производстве: реконструкция и техническое перевооружение вязального, красильного и отделочного цехов;

г) в обувном производстве: техническое перевооружение производства обуви. ОАО «Юничел - Оренбург» производит обувь по технической документации ЗАО «Обувная фабрика «Юничел» (г. Челябинск). Вследствие этого в статистической отчетности объемы производства обуви этим предприятием отсутствуют.

Повышение конкурентоспособности производства на основе реконструкции, технического перевооружения, совершенствования имеющихся и создания новых технологий (пункт III. 2) выполнено по следующим направлениям:

а) модернизация и техническое перевооружение пуховязального производства;

б) модернизация и техническое перевооружение производства по выпуску перчаток.

Мероприятие III.2 выполнено частично в швейном производстве: автоматизированное проектирование швейных изделий, позволяющее ускорить запуск в производство новых моделей в 3,4 раза; автоматизация подготовительно-раскройного производства, дающего возможность повысить производительность труда и точность кроя в 2-3 раза; техническое перевооружение основного потока по выпуску пальто.

Сложившиеся экономические условия привели к тому, что организации оптовой и розничной торговли в настоящее время не заинтересованы в реализации продукции легкой промышленности отечественного производства, торгуют в основном импортными изделиями. В результате, не находит дорогу к потребителю даже конкурентоспособная продукция. В процессе приватизации практически ликвидирована фирменная торговля. Предприятия отрасли реализуют большую часть продукции на бартерной основе и по прямым связям, что вместе с другими факторами не дает им возможности стабилизировать производство и конкурировать с зарубежными производителями. В условиях разрыва прежних хозяйственных связей и отсутствия товарных рынков с развитой инфраструктурой, для каждого предприятия стала актуальной проблема материально - технического снабжения и сбыта продукции, включая поиск продавца и покупателя, транспортирование и хранение товара, оформление операций. С целью ликвидации данного пробела Программой предусмотрено направление

IV - «Содействие в продвижении товаров легкой промышленности на рынки». Однако данное направление выполняется частично.

Участие предприятий в конкурсах на поставку товаров предприятиям и организациям области, финансируемым из областного бюджета (пункт IV.2), выполняется неудовлетворительно. Предприятия легкой промышленности принимали участие в конкурсах по производству товаров для нужд бюджетных организаций.

Во-первых, по заявке главного управления социальной защиты населения (ГУЗН) в первом квартале 2002 г. ГУП «Оренбургснабсбыт» проведен конкурс на размещение заказа на поставку одежды, обуви, постельных принадлежностей на сумму 8 822,0 тыс. рублей.

Победителями конкурса стали:

- ЗАО «Ореана»;
- ОАО «Орника»;
- ОАО «Юничел-Оренбург»;
- ОАО «Элегант»;
- ОАО «Август -91»;
- ЗАО «ЭОС».

ОАО «Орская трикотажная фабрика «Ника» в конкурсе участия не принимала. Заказ на поставку чулочно-носочных изделий был размещен на ЗАО «Ишимбайская чулочно-носочная фабрика». Создание ГУП «Оренбургснабсбыт» для упорядочения закупок товаров для государственных нужд не оказала существенной поддержки в размещении заказов на предприятиях легкой промышленности.

ГУЗН и ранее выступало заказчиком и проводило конкурсы на размещение заказа по поставке изделий для своих нужд. Только теперь, в условиях проводимого конкурса 2002 года, предприятия оплатили ГУП «Оренбургснабсбыт» 3% от суммы заключенной сделки.

Во-вторых, управление внутренних дел Оренбургской области заявку на проведение конкурса в ГУП «Оренбургснабсбыт» не подавало и разместило заказ на поставку спецпродукции в ОАО «Орника».

В-третьих, главное управление народного образования заказ на производство школьной одежды разместило в соответствии с распоряжением главы администрации области от 15.01.02 г. № 23-Р «Об обеспечении школьной одежды учащихся 1-9 классов общеобразовательных учреждений области в 2002/2003 учебном году».

В четвертых, главное управление здравоохранения заявку на проведение конкурса не подавало.

Исходя из вышеизложенного, следует сделать вывод, что система размещения заказов предприятиям легкой промышленности путем участия в конкурсах, проводимых ГУП «Оренбургснабсбыт», не сработала по следующим причинам:

- главные управления здравоохранения, образования заявки на конкурс по размещению заказов на поставку товаров не подавали, так как финансирова-

ние заложено не в областном бюджете, а в бюджетах муниципальных образований районов, городов и фондов медицинского страхования;

- управление внутренних дел и другие силовые структуры заявки не подают, так как имеют собственное производство и не хотят нести расходы за услуги в размере 3 % от заказанных объемов, используют сложившиеся связи по поставкам.

По содействию в организации участия предприятий области в российских и международных выставках (мероприятие III. 3), предприятиям легкой промышленности была доведена необходимая информация о проведении 19 выставок в регионах РФ.

ОАО «Орентекс», ЗАО «Промсинтекс», ЗАО «Ореана», ОАО «Орника», ОАО «ОТФ «Ника» два раза в год участвуют в федеральных ярмарках по продаже товаров и оборудования текстильной и легкой промышленности, а также в региональной выставке-ярмарке «Меновой Двор».

ОАО «Орентекс», ОАО «Орника», ОАО «Бузулукская перчаточная фабрика» участвуют в конкурсах, проводимых силовыми структурами на поставку спецпродукции.

Что же касается создания фирменного торгового дома с функциями постоянно действующей выставки-ярмарки продукции предприятий легкой промышленности области на базе ОАО «Оренбургская производственная компания легкой промышленности», то данное направление, которое предусматривалось выполнить во втором полугодии 2002 года, не выполнено, так как, по информации комитета управления госимуществом области, в связи с отсутствием свободных помещений, подходящих для размещения торгового дома, ОАО ОПК «Легпром» внесено в реестр пользователей, нуждающихся в площадях, и по мере высвобождения помещения, подходящего по критериям, вопрос будет решен.

Содействие развитию торговой сети предприятий легкой промышленности органами местного самоуправления (пункт IV.6) осуществляется также неудовлетворительно.

По созданию эффективного механизма управления отраслью (мероприятие V) в декабре 2003 года была создана постоянно-действующая комиссия по мониторингу и выработке мер по стабилизации финансового состояния предприятий. Разработан и в декабре 2002 года направлен предприятиям легкой промышленности комплекс унифицированных документов для предоставления в Департамент администрации области по вопросам экономики показателей развития предприятия.

Что же касается передачи пакета акций социально-значимых предприятий в управление администрации области, то этот пункт не выполнен. Из-за боязни потерять свои акции, многие предприятия отказываются брать кредит у администрации.

Важнейшим условием роста объемов производства, расширения и обновления ассортимента продукции текстильной и легкой промышленности является развитие и совершенствование сырьевой базы отрасли. С этой целью Программой предусмотрен пункт VI - «Сырьевое обеспечение предприятий легкой промышленности».

Однако по данному пункту Департамент АПК не согласен с разработкой программы первичной переработки шерсти и кожевенного сырья. Основная причина заключается в нехватке сырья вследствие его вывоза за границу. Многим предприятиям приходится самостоятельно ездить по хозяйствам в поисках сырья, скупать и перерабатывать его.

В легкой промышленности не может быть обеспечена высокая эффективность инвестиций в новую технику и технологию, если эти мероприятия не будут сопровождаться повышением уровня квалификации работающих, а так же организацией труда и распределением работ. Необходимо более полно использовать человеческий потенциал, исходя из условия, что труд - это не столько затратный элемент, сколько ресурс. С этой целью Программой предусмотрено выполнение пункта VII – «Повышение квалификации руководящего звена предприятий». По данному направлению проводятся семинары, круглые столы по проблемам совершенствования управления отраслью (пункт VII.1). Однако пункт VII.2, касающийся обеспечения руководителей предприятий методическими материалами по проблемам оптимизации структуры и совершенствованию управления предприятиями, не выполняется.

В качестве стимулирующего фактора Программой предусмотрены мероприятия по организации конкурса «Лучшее предприятие отрасли» (пункт VIII), по итогам которого, в 2002 г., победителем стало ОАО «Орника».

Пункт IX - «Повышение бюджетной эффективности» выполнен не был. Индекс физического объема по результатам работы за 2002 год составил 89,5 %, убыток за 11 месяцев 2002 года - 104 млн. рублей.

Таким образом, анализ материалов по реализации Программы развития легкой промышленности показал, что положение в отрасли остается сложным.

Основными причинами частичного выполнения Программы является не столько нехватка ресурсов (хотя, это далеко немаловажный фактор), а следующие причины:

- нечеткость информации;
- отсутствие конкретного исполнителя;
- отсутствие согласованности сроков, ресурсов, задач, исполнителей;
- отсутствие контроля за ходом выполнения программы;
- отсутствие гибкости программы.

К тому же, необходимо отметить, что сама по себе Программа представляет собой застывший «костяк» намеченных мероприятий, не позволяющий вносить какие-либо изменения в их реализацию. Для того чтобы Программа была успешно реализована, необходимо создать некую модель, устраняющую вышеперечисленные недостатки и учитывающую рекомендации, предлагаемые нами по совершенствованию программных мероприятий.

Предлагаем следующие рекомендации по совершенствованию целевой программы.

Во-первых, необходимо увеличить сроки реализации Программы, ограничив их не двумя годами, а четырьмя. Причем, реализация Программы должна быть проведена в два этапа. На первом этапе необходимо в течение двух лет:

- провести техническое перевооружение отрасли за счет оказания государственной поддержки предприятиям;
- создать эффективный механизм управления предприятиями;
- повысить квалификацию работников предприятий.

На втором этапе, в течение двух лет, провести следующие мероприятия:

- расширить ассортимент выпускаемой продукции и довести качественно-ценовые характеристики изделий до уровня, соответствующего имеющемуся спросу;
- повысить бюджетную эффективность отрасли;
- перейти на международные стандарты.

Во-вторых, вести не годовую отчетность выполнения Программы, а ежемесячную, что позволит более четко контролировать ход реализации Программы и корректировать ее направления в случае необходимости.

В-третьих, предлагаем следующие рекомендации по совершенствованию мероприятий Программы.

Пункт II - «Финансово-кредитная поддержка».

В Оренбургской области исторически возникло и получило развитие производство, представляющее национальное достояние и выпускающее изделия, получившие мировое признание. К ним относятся пуховые платки. Однако, сложившиеся условия на предприятии «Ореншаль» привели к опасности потери технологий, мастеров и ассортимента продукции, не имеющей аналогов в мире. Необходимо создать условия для сохранения и развития народных художественных промыслов посредством льготного налогообложения и частичной компенсации затрат на электроэнергию и железнодорожные перевозки.

При сложившемся финансовом положении предприятий, одним из путей привлечения дополнительных источников финансирования технического переоснащения должен стать лизинг, как отечественного технологического оборудования, так и импортного. Определенный эффект даст использование имеющейся в России машиностроительной базы для производства современного оборудования, как собственных разработок, так и по лицензиям, получившим мировое признание фирм, а также создание совместных производств по сборке станков и машин на заводах страны из узлов и комплектующих, поставляемых зарубежными фирмами.

Пункт III - «Приоритеты развития и структурная перестройка легкой промышленности».

Необходимо разработать мероприятия по взаимоувязке развития текстильной и легкой промышленности с развитием химической и машиностроительной промышленности и соответствующих отраслей сельского хозяйства.

Пункт IV - «Содействие в продвижении товаров легкой промышленности на рынки».

В связи с вступлением России в ВТО, необходимо внедрение международных стандартов качества продукции.

Целесообразно было бы создание подразделений по изучению рынка, которые обслуживали бы всю легкую промышленность региона, аккумулирова-

ли и передавали информацию о потребительских предпочтениях, изделиях конкурентов, перспективных материалах, экспортных возможностях, законодательных нормах и т. п. Эти подразделения могли бы обеспечивать коллективную рекламу региона, экспортных и инвестиционных возможностей. Необходимо организовать услуги по приобретению, хранению, сбыту, страхованию товаров, создать компьютерные базы данных и телекоммуникационную систему передачи информации.

Пункт V- «Создание эффективного механизма управления отраслью».

Владельцы контрольных пакетов акций - трудовые коллективы или их руководители не располагают средствами для инвестирования. О привлечении же сторонних инвесторов можно говорить лишь как о единичных случаях из-за нежелания нынешних владельцев расставаться с контрольными пакетами акций, а так же из-за малой привлекательности предприятий легкой промышленности для потенциальных инвесторов. Поэтому, необходимо разработать мероприятия по созданию финансово-промышленных групп, включающих сельскохозяйственные предприятия различных организационно-правовых форм, швейные, текстильные, трикотажные и торговые предприятия, банковские структуры и другие институты.

Финансовое состояние многих предприятий осложняет сохранение на их балансе объектов социально-культурного и коммунального назначения на что уходит до 30 % прибыли. Необходимо эти объекты снять с баланса предприятий и передать в ведение региональных органов управления.

Пункт VI - «Сырьевое обеспечение предприятий легкой промышленности».

По экспертным оценкам, большая часть сырья и кожевенного полуфабриката вывозится за рубеж мяскокомбинатами, кожсырьевыми базами, коммерческими структурами. Кроме того, инофирмы закупают значительное количество кожевенного сырья и передают его на кожзаводы для переработки в кожтовары, а затем, как давальческое сырье, направляют на технически оснащенные обувные предприятия, где изготавливается и реализуется, в основном в России, обувь с марками инофирм. В этой связи, следовало бы разработать отраслевую программу развития кожевенно-меховой промышленности, имея в виду обеспечение решения проблемы эффективного использования отечественного кожевенного сырья и углубление его переработки с увеличением выпуска конкурентоспособных на внутреннем и внешнем рынках кожтоваров и изделий из них.

Пункт VII - «Повышение квалификации руководящего звена».

Необходима программа адаптации к новым условиям системы подготовки кадров - научных и инженерно-технических работников, рабочих. Особое внимание следует уделить руководящему составу предприятий. Многие из них оказались неготовыми работать самостоятельно. В плане повышения готовности предприятий к восприятию новых технологий, целесообразно сформировать учебный центр по подготовке специалистов по заказу предприятий. В Оренбургской области необходимо открыть отраслевые специальности, которые станут своеобразными технологическими и экономическими центрами для

предприятий и организаций региона, будут разрабатывать и внедрять новые технологии, оказывать помощь в разработке бизнес-планов и проектов технического перевооружения. Профподготовка должна стать одним из главных инструментов повышения конкурентоспособности предприятий и быть непрерывной для роста квалификации работников и их адаптации к меняющимся потребностям предприятий. Необходимо усовершенствовать методы обучения. Учащиеся должны иметь возможность посещать предприятия и знакомиться с требованиями к работе, а так же должны командироваться для изучения опыта в зарубежные страны.

В-четвертых, необходимо сформировать модель реализации программы.

2.3. Анализ состава управленческого персонала и затрат на его содержание

Одним из средств реализации организационно-экономического механизма управления предприятием, как было выявлено нами в параграфе 1.1, является управление затратами и, в частности, затратами на содержание административно-управленческого персонала (АУП), которые в последнее время имеют устойчивую тенденцию к росту, однако, именно в них следует искать резервы совершенствования организационно-экономического механизма управления. Исходя из этого, проанализируем состав аппарата управления, динамику затрат на его содержание, проведем оценку эффективности деятельности управленческого персонала.

В качестве анализируемых объектов управленческих кадров в работе рассматриваются следующие предприятия легкой промышленности: ЗАО «Ореана», ОАО «Орентекс», ОАО ОТФ «Ника», структура аппарата управления которых представлена в приложениях Б, В, Г.

Большое теоретическое и практическое значение для учета и анализа расходов на управление имеет проблема разграничения инженерно-технических работников и служащих предприятия на управленческий и производственный персонал. Правильное определение состава управленческого персонала имеет существенное значение для эффективного и экономичного управления предприятием.

Долгое время, в советский период, из общего состава работников предприятий выделялся только, так называемый, административно-управленческий персонал, занятый в централизованных функциональных службах предприятий, а управленческий персонал цехов не ограничивался и не контролировался. Таким образом, в отчетности занижались численность управленческого персонала и действительный размер расходов на управление. Кроме того, это позволяло предприятиям, путем перевода работников центрального аппарата управления в состав цехового персонала, создавать видимость сокращения их численности.

В.В. Воротникова и Г.Э. Слезингер отождествляют аппарат управления с двумя категориями промышленно-производственного персонала (ППП) - ИТР и служащими [17]. И.И. Сигов выделяет два вида управления: «управление вещами (средствами труда, технологическими процессами и т.д.) и управление людьми». Работников, занимающихся управлением людьми, он относит к управленческому персоналу, а управляющих средствами и предметами труда - к работникам материального производства, т.е. к производственному персоналу [104]. В.В. Лукашевич к аппарату управления относит руководителей, специалистов и технических исполнителей [61].

Нам представляется, что к аппарату управления следует относить работников, руководящих людьми и осуществляющих функции управления, а также занятых техническим обслуживанием процесса управления. По-нашему мнению, весь управленческий персонал (служащие) подразделяется на три основные группы: руководители, специалисты и технические исполнители.

По отношению к хозяйственным процессам работники аппарата управления подразделяются на две категории: линейный персонал, обеспечивающий общее руководство предприятием, цехом, участком; функциональный персонал, помогающий линейному персоналу в осуществлении определенных функций управления. К функциональным работникам (специалистам) относят работников планово-экономического отдела, бухгалтерии, отдела труда и заработной платы, маркетинга, сбыта и других отделов и служб.

Руководителей принято делить на линейных и функциональных. К линейным относятся руководители, возглавляющие коллективы производственных подразделений, предприятий, объединений и их заместители. К функциональным - руководителей, возглавляющих коллективы функциональных служб (отделов), их заместители.

По уровню, занимаемому в общей системе управления, все руководители подразделяются на руководителей высшего, среднего, низового звена. Руководители высшего звена - это директор объединения (предприятия), директора фабрик, функциональные помощники директора (главный бухгалтер, главный инженер и другие главные специалисты). Руководители среднего звена выполняют работу по связям между руководителями низового и высшего звена. К ним относятся заместители директора, начальники функциональных служб: начальник планово-экономического отдела, начальник отдела труда и заработной платы и т.д. Руководители низового звена - это младшие начальники: мастера, начальники цехов, начальники производственных участков, руководители подразделений внутри функциональных отделов и служб (например, начальник планово-экономического отдела прядильной фабрики).

Технические исполнители - это люди, обслуживающие процесс управления (например: секретари, машинистки, учетчики).

Значительное усложнение управленческой деятельности приводит к росту численности работников управления и их удельного веса в общем количестве работающих.

Исходя из анализа динамики численности промышленно-производственного персонала по категориям, за четыре года, можно заметить следу-

ющую особенность: сокращение численности рабочих происходит более быстрыми темпами, чем сокращение управленцев (таблица 18).

В ЗАО «Ореана» общая численность ППП сократилась на 15 %, численность рабочих сократилась на 17 %, а численность управленцев не изменилась. Причем численность руководителей к 2003 г. увеличилась на 8 %.

Так в ОАО «Орентекс» за четыре года общая численность ППП сократилась на 29 %, причем численность рабочих сократилась на 31 %, а численность управленцев на 18 %.

В ОАО ОТФ «Ника» общая численность ППП за 4 года сократилась на 14 %, причем численность рабочих сократилась на 18 %, а численность управленцев на 1 %.

Сопоставив категории ППП в их общей численности в таблице 19, видим, что доля АУП в общей численности ППП на протяжении четырех анализируемых лет остается практически неизменной. К 2003 г. доля АУП в общей численности ППП в ЗАО «Ореана» составила 23,9 %, в ОАО «Орентекс» 15,5 %, в ОАО ОТФ «Ника» 15,0 %. Причем, в ОАО «Орентекс», ЗАО «Ореана» происходит год от года увеличение доли руководителей в общей численности АУП, в ОАО ОТФ «Ника» происходит увеличение доли специалистов и технических исполнителей.

В общей численности служащих наибольший удельный вес в ЗАО «Ореана» и ОАО ОТФ «Ника» занимает доля специалистов, составляющая к 2003 г. 56,9 % и 54,2 % соответственно. В ОАО «Орентекс» наблюдается интересная тенденция: если в 1999 г. наибольший удельный вес в общей численности составляла доля специалистов (50,2 %), то к 2003 г. доля руководителей (49,8%) превысила долю специалистов (46,7 %). Что же касается доли технических исполнителей, в ОАО «Орентекс» и ЗАО «Ореана» она имеет устойчивую тенденцию: ее рост (уменьшение) не превышает 1 % в общей доле служащих. В ОАО ОТФ «Ника» доля технических исполнителей в 2002 г. (7,8 %) значительно увеличилась по сравнению с 1999 г. (3,7 %), что вызвано компьютеризацией предприятия.

Сопоставив численность рабочих и служащих видим, что в ОАО «Орентекс» на одного служащего приходится примерно шесть рабочих, в ЗАО «Ореана» данное соотношение составляет один к трем, в ОАО ОТФ «Ника» один к шести.

В период централизованной экономики численность АУП на предприятиях легкой промышленности четко регламентировалась и нормировалась вышестоящими организациями: НИИ, Министерством легкой промышленности. Так, например, Министерством легкой промышленности, на базе расчетных норм управляемости, для мастеров были определены среднеотраслевые нормы управляемости, которые равнялись: для мастера прядильного производства - 77 рабочих; для мастера ткацкого производства - 100 рабочих; для мастера отделочного производства - 48 рабочих. Для функциональных руководителей средних и высших уровней управления среднеотраслевая норма управляемости составляла 10 человек [70]. Отдел рекомендовалось создавать при минимальном числе исполнителей в 5 человек [70]. Министерством также было установлено,

что должность заместителя начальника отдела может вводиться при численности работников в отделе, равной 7 человек и более, при численности работников в 23 человека и более, могут вводиться два заместителя начальника отдела [70].

В настоящее время, разрабатывая штатное расписание, где указывается должность, количество человек по данной должности, оклад, предприятия по своему усмотрению устанавливают численность работающих.

Организационно-распорядительным документом, определяющим совокупность должностных обязанностей каждого работника, права и ответственность за выполняемую работу, являются должностные инструкции, которые разрабатываются на основе положений о структурных подразделениях, применительно к наиболее рациональному разделению труда между руководителями, специалистами.

Анализ, проведенный в таблице 19, показал преимущество крупных предприятий в формировании оптимальной структуры АУП, соответственно на этих предприятиях затраты на содержание АУП будут относительно ниже. Таким образом, вытекает вывод о большей экономичности аппаратов управления крупных предприятий по сравнению со средними. Это говорит о значительных резервах сокращения численности работников аппарата управления. Но чтобы использовать эти резервы, необходимо создать действенную систему учета расходов на управление, которая позволила бы объективно анализировать их использование.

В настоящее время, учет расходов на управление учитывается на счетах: «Общехозяйственные расходы» («Общезаводские расходы»), «Цеховые расходы», «Вспомогательное производство». Однако, отсутствие на предприятиях единой и действенной системы учета затрат на управление, их распыленность по многим статьям - серьезное препятствие не только для анализа эффективности управленческой деятельности, но и для рационального использования труда в управляющей системе.

Таблица 18 - Динамика численности промышленно-производственного персонала, %

Категория персонала	ЗАО «Ореана»				ОАО «Орентекс»				ОАО ОТФ «Ника»			
	Годы											
	2000/ 1999	2001/ 2000	2002/ 2001	2002/ 1999	2000/ 1999	2001/ 2000	2002/ 2001	2002/ 1999	2000/ 1999	2001/ 2000	2002/ 2001	2002/ 1999
ППП	92,0	95,0	99,0	85,0	95,0	84,0	88,0	71,0	84,0	96,0	86,0	86,0
в том числе:												
рабочие	91,0	91,0	99,0	83,0	94,0	83,0	88,0	69,0	90,0	90,0	92,0	82,0
служащие	93,0	100,0	100,0	103,0	106,0	86,0	89,0	82,0	94,0	99,0	100,0	99,0
в том числе:												
руководители	100,0	108,0	100,0	108,0	106,0	91,0	90,0	100,0	99,0	107,0	100,0	98,0
специалисты	89,0	95,0	100,0	85,0	106,0	82,0	87,0	89,0	88,0	99,0	100,0	85,0
технические исполнители	100,0	100,0	100,0	100,0	94,0	81,0	115,0	100,0	98,0	100,0	105,0	103,0

Таблица 19 - Удельный вес категорий ППП в их общей численности

Показатель	ЗАО «Ореана»				ОАО «Орентекс»				ОАО ОТФ « Ника»			
	Годы											
	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
Доля АУП в общей численности ППП, %	22,6	23,0	24,5	23,9	13,4	14,9	15,3	15,5	15,4	15,9	14,0	15,0
Доля руководителей в общей численности АУП %	32,4	34,7	37,5	37,5	46,3	46,5	49,3	49,8	44,0	38,0	38,0	38,0
Доля специалистов в общей численности АУП	62,4	59,8	56,9	56,9	50,2	50,4	47,9	46,7	52,3	55,6	55,1	54,2
Доля технических исполнителей в общей численности АУП,%	5,2	5,5	5,6	5,6	3,5	3,1	2,8	3,5	3,7	6,4	6,9	7,8
Соотношение численности АУП и рабочих, человек	1/3	1/3	1/3	1/3	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6

Рекомендуем ввести единый счет «Расходы на управление», что сократит затраты и даст возможность получить более достоверную информацию об управленческих расходах в целом по предприятию. В соответствии с экономическим содержанием расходов на управление, рекомендуем следующие статьи их аналитического учета:

- статья 1: заработная плата работников управления;
- статья 2: начисления на заработную плату;
- статья 3: отчисления на социальное страхование с заработной платы работников управления;
- статья 4: содержание легкового транспорта;
- статья 5: служебные командировки и перемещения;
- статья 6: канцелярские и типографские расходы;
- статья 7: почтово-телеграфные и телефонные расходы;
- статья 8: расходы по содержанию и текущему ремонту зданий и инвентаря непромышленного назначения;
- статья 9: расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники;
- статья 10: расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров;
- статья 11: прочие расходы.

В приложении Д представлено два варианта группировки статей общезаводских и общецеховых расходов.

В первом варианте показана действующая на предприятиях группировка статей расходов, второй вариант рассматривает предлагаемую нами группировку статей расходов на содержание АУП.

Исходя из сформулированных 11 статей расходов на управление, в таблице 20 рассмотрим динамику затрат на содержание АУП. Анализ данной таблицы свидетельствует об увеличении расходов на заработную плату АУП (особенно в 2001 г., что вызвано выделением инвестиций на развитие легкой промышленности и созданием дополнительных рабочих мест); прочих расходов (в частности, представительских расходов); расходов на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники; служебные командировки и перемещения; содержание легкового транспорта (ЗАО «Ореана», ОАО ОТФ «Ника»).

Наблюдается значительное сокращение расходов на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров. Так, в частности, такие запланированные мероприятия ОАО «Орентекс» на 2002 г., как повышение квалификации руководителей и специалистов (127 человек); составление программ обучения мастеров и начальников цехов; учеба в Российском заочном институте легкой промышленности (24 человека); повышение квалификации руководителей и специалистов на курсах, организуемых центрами и институтами; переаттестация специалистов (12 человек), выполнены частично.

Так, например, если в 2001 г. ОАО «Орентекс» еще как-то финансировал учебные отпуска, то в 2002 г. выделение денежных средств в этом направлении прекратилось, не говоря уже об остальных мероприятиях.

Анализируя удельный вес затрат на содержание АУП (таблица 21), мы видим, что фонд заработной платы АУП составляет примерно половину управ-

ленческих расходов. Расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров в ОАО «Орентекс» составляли в 2002 г. 2,1 % (наблюдается их снижение на 0,3 % по сравнению с 2001 г.), а в ЗАО «Ореана» всего лишь 0,2 % (наблюдается их снижение на 0,5 % по сравнению с 2000 г), в ОАО ОТФ «Ника» - 0,3 % (наблюдается их снижение на 0,4 % по сравнению с 2000 г.).

Однако, для более полного и достоверного анализа управленческой деятельности необходимо проводить ее оценку с помощью качественных и количественных показателей.

Количественные показатели оценки деятельности аппарата управления с ориентацией на финансовые показатели, представлены в таблице 22.

Исходя из анализа данной таблицы, мы видим относительно весомую долю удельного веса заработной платы работников АУП в общем фонде заработной платы. В 2002 г. данный показатель равнялся: ЗАО «Ореана» - 39,1 %, ОАО ОТФ «Ника» - 32 %, ОАО «Орентекс» - 23,7 %. Причем, необходимо отметить, что за четыре анализируемых года, удельный вес этого показателя в ЗАО «Ореана» снизился, по сравнению с 1999 г., на 0,5 % и увеличился, по сравнению с 2000 г., на 4,2 %; в ОАО «Орентекс» наибольший удельный вес показатель достиг в 1999 г. (26,3 %), наименьший в 2000 г. и 2002 г. (23,7 %); в ОАО ОТФ «Ника» в 1999 г. и 2001 г. данный показатель был равен приблизительно 30 %, а в 2000 г. и 2002 г. равнялся 32 %. Увеличение удельного веса заработной платы работников АУП в общем фонде заработной платы повлекло за собой пропорциональное увеличение удельного веса расходов на содержание АУП в общих затратах. В 2002 г. в ЗАО «Ореана» данный показатель составил 37,5 %, в ОАО «Орентекс» 24 %, в ОАО ОТФ «Ника» 33,2 %. К тому же, в ОАО «Орентекс» произошло значительное снижение таких показателей, как производство продукции на 1 руб. заработной платы работников АУП (в 2002 г. по сравнению с 1999 г. - на 12,8 рублей) и производство продукции на 1 рубль расходов на содержание АУП (в 2002 г. по сравнению с 1999 г. - на 5 рублей). Что же касается ЗАО «Ореана» и ОАО ОТФ «Ника», то данные показатели относительно стабильны. Однако, в ЗАО «Ореана» произошло снижение, по сравнению с 1999 г. и 2000 г., такого показателя, как прибыль, приходящаяся на 1 руб. заработной платы работников АУП. В 2002 г. данный показатель составил 3,4 рубля на рубль, снизившись, по сравнению с 1999 г., на 1,5 рубля; по сравнению с 2000 г. на 2,2 рубля. Так как ОАО «Орентекс» на протяжении трех последних лет убыточно, то данный показатель равен нулю, к тому же убыток, приходящийся на 1 рубль заработной платы работников АУП имеет тенденцию к росту. В ОАО ОТФ «Ника» прибыль, приходящаяся на 1 рубль заработной платы работников АУП в 1999 г., 2000 г. была равна нулю, так как предприятие являлось убыточным. В 2001 г. и в 2002 г. прибыль, приходящаяся на 1 рубль заработной платы работников АУП в ОАО ОТФ «Ника», равнялась 0,1 рубля.

Таблица 20 - Динамика затрат на содержание аппарата управления, %

Статьи затрат	ЗАО «Ореана»			ОАО «Орентекс»			ОАО ОТФ «Ника»		
	Годы								
	2000/ 1999	2001/ 2000	2002/ 2001	2000/ 1999	2001/ 2002	2002/ 2001	2000/ 1999	2001/ 2000	2002/ 2001
1 Заработная плата аппарата управления	123,4	185,8	160,1	129,8	140,5	112,9	120,7	173,5	159,2
2 Начисления на заработную плату	121,9	168,7	155,2	*	*	*	132,1	167,5	150,1
3 Отчисления на соц. страхование	160,8	243,8	180,0	*	*	*	165,7	150,5	178,2
4 Содержание легкового транспорта	130,3	149,4	130,1	155,0	212,9	78,3	135,0	140,2	125,6
5 Служебные командировки и перемещения	142,7	207,6	175,2	117,7	59,5	103,1	145,6	150,1	160,9
6 Канцелярские и типографские расходы	340,9	37,4	102,1	170,0	55,2	136,2	150,1	145,2	150,1
7 Почтово-телеграфные и телефонные разговоры	*	*	*	99,8	95,1	79,7	100,0	98,7	100,1
8 Расходы на содержание зданий, помещений и инвентаря	116,0	347,0	120,0	123,2	82,7	92,8	110,0	105,0	100,0
9 Расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники	144,5	251,0	130,2	193,0	101,0	125,0	143,2	170,0	180,0
10 Расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров	163,7	69,3	64,1	166,5	134,4	97,9	36,5	71,7	68,2
11 Прочие расходы	63,2	108,4	151,0	168,6	102,0	151,5	65,2	100,7	110,0
Итого	113,6	192,0	124,4	133,0	101,5	110,4	111,0	160,0	112,0

* - данные статьи не выделяются

Таблица 21 - Удельный вес затрат на содержание аппарата управления, %

Статьи затрат	ЗАО «Ореана»				ОАО «Орентекс»				ОАО ОТФ «Ника»			
	Годы											
	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
1 Заработная плата аппарата управления	40,0	43,0	42,0	43,0	47,0	45,9	50,4	51,5	41,7	41,0	42,1	42,0
2 Начисления на заработную плату	15,8	17,0	15,0	16,0	*	*	*	*	16,7	16,9	14,3	16,9
3 Отчисления на соц. страхование	1,4	2,0	2,6	2,7	*	*	*	*	1,6	2,2	2,3	2,5
4 Содержание легкового транспорта	3,2	3,7	2,9	2,9	1,4	1,6	3,3	2,3	2,3	2,0	2,9	2,5
5 Служебные командировки и перемещения	6,3	7,9	8,6	8,9	3,8	3,4	2,0	1,8	7,0	6,3	6,4	7,1
6 Канцелярские и типографские расходы	1,7	5,1	1,0	2,3	0,6	0,8	0,4	0,5	1,5	1,6	1,7	2,0
7 Почтово-телеграфные и телефонные разговоры	4,3	*	*	*	5,0	3,8	3,6	2,6	4,3	4,1	4,0	4,4
8 Расходы на содержание зданий, помещений и инвентаря	9,5	9,7	17,6	10,0	28,0	26,4	21,4	18	8,1	8,2	9,8	7,0
9 Расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники	1,0	1,2	1,6	2,0	4,4	6,4	6,4	7,2	8,1	8,0	7,8	8,2
10 Расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров	0,4	0,7	0,2	0,2	1,5	1,8	2,4	2,1	0,5	0,6	0,3	0,3
11 Прочие расходы	16,4	9,7	8,5	12,0	8,3	9,9	10,1	14,0	8,2	9,1	8,4	7,1
Итого	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*-данные статьи не выделяются

Однако, при анализе АУП, необходимо также оценивать качественные показатели деятельности работников управления (таблица 23).

Исходя из анализа данной таблицы, мы видим, что АУП представлен в основном работниками старше 50 лет, причем, среди них много пенсионеров. Данная возрастная категория превалирует среди руководителей низшего и среднего звена, что вызвано нехваткой опытных молодых специалистов, низкой заработной платой в отрасли.

Поэтому удельный вес, проработавших на предприятии больше 15 лет и свыше 25 лет, превалирует над категорией, проработавших менее 5 лет и от 5-15 лет, то есть на предприятиях нет обновления кадрового состава. Причем, необходимо отметить, что категория проработавших менее 5 лет состоит не только из вновь поступивших выпускников соответствующих учебных заведений, а на 50 % за счет специалистов-пенсионеров, сменивших профиль работы.

К тому же, не во всех случаях наблюдается соответствие полученного образования занимаемой должности. Наблюдается следующая ситуация: человек имеет образование согласно специфике предприятия, но не имеет теоретических азов по специфике занимаемой должности. Это, в основном, касается экономических специальностей. Или наблюдается обратная ситуация.

Однако, вопрос, касающийся повышения квалификации, обучения, переквалификации АУП, решается очень слабо, особенно среди руководителей высшего и среднего звена. Руководители низового звена повышают свою квалификацию посредством обучения в высших учебных заведениях, сосредоточенных за пределами Оренбургской области. И если год назад, в частности, ОАО «Орентекс» частично оплачивало обучение, в настоящее время финансирование данного направления прекратилось.

Так как наиболее узким местом в решении проблемы эффективности управления предприятием является недостаточная проработанность ее основ, то для более комплексного анализа управленческого персонала, предложим методику оценки эффективности его деятельности (таблица 24). Основываясь на имеющейся информации по анализу формирования численного состава аппарата управления, затрат на его содержание, анализу количественных показателей, нами были систематизированы данные показатели с целью определения среднеарифметических показателей экономичности и результативности деятельности управленческого персонала.

Таким образом, в данной главе, проанализировав состояние легкой промышленности Оренбургской области, мы выявили следующие факторы, сдерживающие ее развитие: замедленные темпы реструктуризации предприятий легкой промышленности, недостаток оборотных средств, физический и моральный износ основных фондов, рост тарифов на топливно-энергетические ресурсы, дефицит квалифицированных кадров, отсутствие отдельных видов сырья на территории области, «челночный бизнес», теневая экономика.

Таблица 22 - Количественные показатели оценки деятельности аппарата управления с ориентацией на финансовые показатели

Показатели	ЗАО «Ореана»				ОАО «Орентекс»				ОАО ОТФ «Ника»			
	Годы											
	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
Удельный вес заработной платы работников АУП в общем фонде заработной платы, %	39,6	34,9	39,4	39,1	26,3	23,7	24,1	23,7	30,1	32,0	30,5	32,0
Удельный вес расходов на содержание работников АУП в общих затратах, %	38,2	33,6	37,9	37,5	18,0	18,0	21,3	24,0	32,1	32,2	33,0	33,2
Производство продукции на 1 рубль заработной платы работников АУП, рублей	23,7	24,4	23,5	23,4	34,1	36,4	34,4	21,3	22,6	24,2	20,5	24,7
Производство продукции на 1 рубль расходов на содержание АУП, рублей	13,6	15,3	14,0	15,0	16,0	16,7	17,4	11,0	13,2	16,0	14,0	14,0
Прибыль, приходящаяся на 1 рубль заработной платы работников АУП, рублей	4,9	5,6	3,3	3,4	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1

Таблица 23 - Качественные показатели оценки деятельности аппарата управления

Показатели	ЗАО «Ореана»				ОАО «Орентекс»				ОАО ОТФ «Ника»			
	всего	в том числе руководи- тели:			всего	в том числе руководители:			всего	в том числе руководи- тели:		
		низ- шего звена	сред- него звена	выс- шего звена		низ- шего звена	сред- него звена	выс- шего звена		низ- шего звена	сред- него звена	выс- шего звена
Удельный вес работников, %												
- до 35 лет	11	15	18	10	17	9	18	16	12	13	23	8
- от 35 до 50 лет	30	32	32	80	35	42	26	50	28	35	35	82
- старше 50 лет	59	53	50	10	48	49	56	34	60	52	42	10
Удельный вес работников, про- работавших на предприятии, %												
- менее 5 лет	10	10	24	10	18	17	25	16	8	10	20	8
- от 5-15 лет	22	20	16	80	22	20	15	34	25	23	15	70
- свыше 15 лет	28	30	25	10	32	35	30	36	30	45	27	20
- свыше 25 лет	40	40	35	-	28	28	30	14	37	22	38	2
Удельный вес работников, имею- щих, %												
- высшее образование	60	42	99	100	55	48	100	100	65	45	100	100
- среднее образование	35	58	1	-	41	52	-	-	30	55	-	-
Соответствие полученного об- разования работником АУП зани- маемой должности, %												
- высшего	82	90	97	99	88	91	95	99	81	89	98	99
- среднего	80	90	100	-	92	90	-	-	79	87	-	-
Подготовка и повышение квали- фикации управленческих кадров, %												
	6	2	0	0	15	8	1	1	6	2	1	0

С целью поддержки отрасли, областной администрацией в 2002 г. была принята программа «Развитие легкой промышленности Оренбургской области на 2002-2004 гг. Анализ результатов по реализации программы за 2002 г. показал, что она выполняется частично, а положение в отрасли все также остается тяжелым. Выявлены следующие причины частичной реализации программы: нехватка ресурсов; нечеткость информации; отсутствие согласованности сроков, ресурсов, задач, исполнителей, гибкости программы, конкретного исполнителя и контроля за ходом реализации программных мероприятий.

В результате исследования нами были предложены рекомендации по совершенствованию программы, касающиеся: сроков и этапов реализации программы; ее отчетности; инвестиционной политики; повышения квалификации управленческих кадров; взаимосвязи легкой промышленности с сопутствующими отраслями, приоритетности развития подотраслей; создания финансово-промышленных групп; необходимости использования модели реализации программы, которая будет рассматриваться в третьей главе.

Одним из средств ОЭМ управления предприятием является управление затратами, и в частности, затратами на содержание аппарата управления. Нами было уточнено понятие административно-управленческого персонала, проанализированы затраты на его содержание, предложено введение единого счета «Расходы на управление». Также были выделены качественные и количественные показатели оценки его деятельности, анализ которых показал необходимость использования методики, позволяющей сократить затраты на содержание АУП и необходимость проведения мероприятий, направленных на совершенствование управленческой деятельности, подготовку и повышение квалификации управленческих кадров. С учетом использования количественных показателей, нами была предложена методика оценки эффективности деятельности управленческого персонала посредством вычисления показателя экономичности (определяемого как среднеарифметическое величин: удельный вес управленческого персонала в общем количестве ППП, удельный вес заработной платы работников АУП в общем фонде заработной платы, удельный вес расходов на содержание работников АУП в общих затратах) и показателя результативности (определяемого как среднеарифметическое величин: производство продукции на 1 рубль заработной платы АУП; производство продукции на 1 рубль расходов на содержание АУП; прибыль, приходящаяся на 1 рубль заработной платы работников АУП).

Таблица 24 - Оценка эффективности деятельности управленческого персонала

Показатели	Расчетная формула	ЗАО «Ореана»				ОАО «Орентекс»				ОАО ОТФ «Ника»			
		Годы											
		1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
Удельный вес, %: -управленческий персонал в общем количестве ППП (а) -зарботная плата работников АУП в общем фонде заработной платы (б) -расходов на содержание работников АУП в общих затратах (в) Показатель экономичности (Е)	$E = \frac{a+b+v}{3}$	22,6	23,0	24,5	23,9	13,4	14,9	15,3	15,5	15,4	15,9	14,0	15,0
		39,6	34,9	39,4	39,1	26,3	23,7	24,1	23,7	30,1	32,0	30,5	32,0
		38,2	33,6	37,9	37,5	18,0	18,0	21,3	24,0	32,1	32,2	33,0	33,2
		33,5	30,5	33,9	33,5	19,2	18,9	20,2	21,1	25,9	26,7	25,8	26,7
Производство продукции, рублей: - на 1 рубль заработной платы АУП (А) - на 1 рубль расходов на содержание АУП (Б) Прибыль, приходящаяся на 1 рубль заработной платы работников АУП, рублей (В) Показатель результативности (Р)	$P = \frac{P \cdot A + B + V}{3}$	23,7	24,4	23,5	23,4	34,1	36,4	34,4	21,3	22,6	24,2	20,5	24,7
		13,6	15,3	14,0	15,0	16,0	16,7	17,4	11,0	13,2	16,0	14,0	14,0
		4,9	5,6	3,3	3,4	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
		14,1	15,1	13,6	14,0	17,8	17,7	17,3	10,8	11,9	13,4	11,5	12,9

3 Совершенствование организационно-экономического механизма управления предприятиями легкой промышленности

3.1. Логикоинформационная модель механизма реализации областной целевой программы по развитию легкой промышленности

Рассматривая моделирование как форму реализации организационно-экономического механизма, усовершенствуем механизм управления предприятиями легкой промышленности посредством увязки данного элемента с программно-целевым управлением.

Проведенный анализ реализации областной целевой программы показал, что основные причины невыполнения программных мероприятий определяются не столько отсутствием должного финансирования, а в основном, отсутствием четко проработанной модели реализации программы.

Обозначим основные обстоятельства, доказывающие необходимость разработки модели.

Исходным пунктом программно-целевого планирования является формулировка целей развития. Применительно к отдельным программам эти цели должны быть выражены в виде нормативов и целевых показателей. Главная цель, цели, подцели программы образуют систему целей - иерархическую структуру, называемую «деревом целей». При переходе на нижние уровни системы целей повышается конкретность и количественная определенность целевых нормативов и показателей. В отличие от целей верхнего уровня, носящих в значительной степени качественный, функциональный характер, цели нижних уровней выражаются в форме заданий по производству конкретных продуктов или проведению определенного вида работ. На этих уровнях система целей программы (целезадающая система) должна непосредственно смыкаться с целереализующей системой, с системой мероприятий, обеспечивающей производство программных продуктов или выполнение работ. Такая «стыковка» представляет определенные трудности.

В ходе выполнения отдельных задач может потребоваться пересмотр ранее выданных заданий, могут измениться требования к параметрам и показателям выпускаемой и разрабатываемой продукции.

В ходе реализации программы, как правило, возникают существенные расхождения и несопоставимость показателей информации обратной связи с показателями программной информации; чрезвычайная разветвленность и запутанность ее потоков; многократное дублирование информации; существен-

ное запаздывание и длительные сроки обработки информации; отсутствие эффективных средств контроля.

При реализации программы необходимо согласовать поставленные задачи с ресурсами (материальными, трудовыми, финансовыми, информационными). При этом расходование каждого вида ресурса увязывается с его целевым назначением, определенным конечным результатом. Во многих случаях соотношение целей и ресурсов представляет значительные трудности.

Соотношение целей, задач и используемых ресурсов весьма подвижно, динамично. Одна и та же цель может быть достигнута различными способами, разным составом исполнителей, путем решения различных задач и использования различных видов ресурсов.

Всегда существует многовариантность достижения цели, предпосылки для выбора лучшего и оптимального пути ее достижения, наиболее эффективного использования ресурсов.

К тому же, в настоящее время, организация управленческой деятельности предприятий, департаментов, комитетов регламентируется только положением, в котором определяются основные задачи, функции, обязанности и права, возлагаемые на них. На основании данного документа разрабатываются должностные инструкции для каждой категории работников аппарата управления, которые зачастую носят по своему содержанию общий характер в связи с отсутствием в них конкретных объемов и соответствующих им видов работ, а также сроков технологической последовательности их исполнения, определяемых конкретными задачами управления. В этих условиях организации труда управленческих работников неизбежно размыты границы их персональной ответственности за конечный результат. Отсутствие документов, четко регламентирующих организацию труда работников управления, не позволяет руководителям отделов и департаментов обеспечивать целенаправленное и планомерное решение таких вопросов, как управление программой и отдельными ее мероприятиями, активное влияние на темпы реализации программных мероприятий.

Таким образом, вышеизложенные обстоятельства позволяют сделать вывод о необходимости использования модели механизма реализации целевой программы.

По определению Л. И. Лопатникова, под моделью будем понимать логическое или математическое описание компонентов и функций, отображающих существенные свойства моделируемого объекта или процесса [60].

Таким образом, исходя из вышепроанализированных обстоятельств несостоятельности реализации целевой программы, модель управления программой должна отвечать следующим требованиям:

- содержать последовательность управленческих задач;
- включать время решения задачи (срок, периодичность, продолжительность, информацию, необходимую для решения задачи);

- фиксировать ответственность за подготовку и реализацию данной задачи;
- контролировать распределение ресурсов в ходе реализации программы;
- исключать дублирование задач, обеспечивать соответствие действий субъекта и объекта управления;
- обеспечивать полноценный обмен информацией;
- быть гибкой.

Фундаментом формирования модели управления программой является информационное обеспечение и технология деятельности специалистов-исполнителей.

Информационные модели используются для выявления взаимосвязей между исполнителями, объектом и субъектом в процессе получения, обработки, хранения передачи информации. Такая модель - наилучший способ отображения технологии управления.

Технологию управления можно представить как организационный механизм действия системы управления, который включает:

- методы и приемы, используемые управленческими работниками при сборе, обработке и передаче информации, необходимой для выработки управленческих воздействий;
- описание этих приемов и методов в виде инструкций, графиков, чертежей и других документов.

Характеристикой технологии управления всегда является задача управления, т.е. информационное преобразование, приводящее либо к появлению управляющего воздействия, либо к изменению информационных условий.

В процессе использования результатов решения задачи, между исполнителями возникают определенные отношения управления, связанные с изменением прав, обязанностей и ответственности.

Строгое описание технологии управления требует раскрытия логики процесса решения задач, для чего описываются:

- адресность задачи, т.е. каждый ее исполнитель на каждом уровне управления;
- временные характеристики решения управленческой задачи;
- метод решения задачи управления;
- возможность взаимоувязки задач на основе общих характеристик информационного обеспечения и связей между исполнителями, ресурсами.

Таким образом, документом, качественно описывающим технологический процесс управления, может служить логикоинформационная модель, в которой зафиксированы отношения управления, как на каждом уровне, так и между ними; отражена логика решения задач управления; сформировано информационное и ресурсное обеспечение системы управления.

Предлагаемая нами логикоинформационная модель (ЛИМ) - это модель: процесса управления программой, содержащая стандартизированное описание порядка и условий решения задач; взаимоувязки задач, ресурсов, сроков, исполнителей и выявления их оптимизационного сочетания.

ЛИМ отражает отношения по управлению, складывающиеся в процессе подготовки, принятия, реализации решений, характеристику обязанностей, ответственности и прав участников данной программы.

В данной модели указывается, когда и как должна быть решена конкретная задача, количество ресурсов для решения данной задачи, кто участвует в ее решении, кто несет ответственность за организацию решения, какая информация необходима для решения.

Данная модель позволяет выявлять оптимизационные сочетания по задачам, срокам, исполнителям, ресурсам.

Попытки описать технологию управления предпринимались в сетевых моделях (сетевых графиках), процедурных схемах, технологических картах и ряде других моделей. [6; 108; 79].

Однако, каждая из них описывает лишь определенный элемент процесса управления и отражает лишь отдельные условия его регламентации. Так, например, в сетевой модели, сложно отразить документооборот, так как в ней отсутствует вообще понятие «документ»; процедурные схемы не дают представления об организационных процедурах, совершаемых в целом в системе управления; матричная модель не дает четкой характеристики организационного воздействия при решении задач управления и т. д.

В таблице 25 представлена рассматриваемая нами логикоинформационная модель. Дадим ее описание.

При составлении целевой программы каждое мероприятие формулировалось в соответствии с какой-либо целью. Поэтому в колонке 1 указывается наименование мероприятий, в колонке 2 указывается наименование целей, составляющих основу мероприятий. Колонка 3 отражает наименование подцелей, соответствующих цели. Однако, для достижения этих целей (подцелей) необходимо решить ряд определенных задач, указанных в колонке 4. Для логического удобства распознавания задач, каждой задаче должен быть присвоен код (колонка 5). Причем, для того, чтобы не произошло сбоя цели, решение определенной задачи необходимо делегировать конкретному исполнителю (колонка 6). Решение каждой задачи опирается на информацию, поэтому необходимо указывать какую информацию необходимо использовать для решения данной задачи с указанием ее источников (колонка 7). В качестве источников могут быть использованы постановления, распоряжения, отчеты, научная информация, а также результирующий документ, подготовленный ранее другим исполнителем. Однако, для решения данной задачи, помимо информационного ресурса, необходимы еще материальные и трудовые ресурсы. Поэтому в колонке

8 указывается количество ресурсов с указанием его источника. По завершению выполнения определенной задачи, исполнитель, ответственный за ее решение, представляет результирующий документ (колонка 9) с указанием его номера. Однако, подготовленный документ может быть исходной информацией для другого исполнителя. Если это так, то в колонке 10 (потребители результирующего документа) фиксируется кому он предназначается. Решение каждой задачи ограничивается сроком. Эта информация заносится в 11 колонку - сроки исполнения задачи. В 12 колонке отображается аналитический шифр каждой задачи, структура которого представлена на рисунке 4.

Структура шифра следующая:

- первый квадрат - код задачи, где первая цифра - номер мероприятия, вторая цифра - номер цели, третья цифра - номер подцели, четвертая цифра - номер задачи;

- второй квадрат - указывает исполнителя;

- третий квадрат - исходную информацию;

- четвертый квадрат - ресурсы (трудовые, материальные) с указанием их источника;

- пятый квадрат - номер результирующего документа. Если данный документ подготавливался для другого исполнителя, то указывается кому он предназначается;

- шестой квадрат - сроки реализации данной задачи.

Посредством такого кодового отображения информации, можно легко проследить насколько согласуется реализация намеченных задач по срокам, исполнителям, ресурсам, а также последовательность выполнения задач. Комбинируя аналитические шифры по исполнителям, ресурсам, срокам реализации, можно подыскивать наиболее оптимальные варианты решения задач (рисунок 5). Это особенно важно при возникновении каких-либо сбоев в ходе реализации программы или при тщательном анализе какого-либо ее фрагмента.

В частности, комбинация аналитических шифров может осуществляться по следующим направлениям (в качестве примера приведем некоторые из них):

- по срокам реализации с целью получения информации о количестве необходимых ресурсов;

- по срокам реализации с целью получения информации об источниках информации;

- по предоставляемым ресурсам с целью выявления приоритетности задач;

Таблица 25 - Логикоинформационная модель

Мероприятие					Исполнитель	Информация, необходимая для решения данной задачи	Ресурсы	Результирующий документ	Потребитель результирующего документа	Срок исполнения задачи	Аналитический шифр задачи
название	цель	подцель	задача								
			название	код							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

1	2	3	4	5	6
1.2.4.30	Куц В.П.	№ 3, 40	Т-5 чел. М-30 тыс.	5- Петров В.П. 10	10.05.03

Рисунок 4 - Структура аналитического шифра задачи

6	1	2	3	5	4
10.05.03	1.5.5.30	Иванов В.П	№ 5	№ 7	30 тыс.
10.05.03	2.8.3.21	Иванов В.П	№ 8	№ и-1	50 тыс.
10.05.03	3.8.2.7	Планово-экономический отдел	№ ж-7	№ 46	100 тыс.

Рисунок 5 - Комбинация аналитических шифров по срокам реализации с целью получения информации о количестве необходимых ресурсов

- по предоставляемым ресурсам с целью согласования сроков реализации задач и другие направления.

Анализируя ЛИМ, следует ответить на следующие вопросы:

- все ли выявленные задачи необходимы для нормального хода реализации программы, какие из них можно устранить;

- насколько полна и достоверна необходимая для решения задачи исходная информация;

- насколько выявленные задачи согласуются с целями программы, ресурсами, сроками, исполнителями;

- как связано качество решения задачи с квалификацией исполнителя, его заинтересованностью в качественном решении;

- насколько выполнена данная задача.

На этом этапе составляются аналитические таблицы (таблицы 26, 27).

Эти таблицы формируются и утверждаются на совещании, подводящем итоги реализации программы, проведение которого должно быть строго регламентировано.

Протоколы такого совещания служат основанием для изменения ЛИМ.

Для доведения задач ЛИМ до конкретного исполнителя необходимо составить перечень задач для исполнителя (таблица 28). Этот документ является производным из ЛИМ и характеризует содержание работ конкретного исполнителя.

Опишем содержание данной таблицы.

Во второй колонке записан код задачи. Третья колонка представляет собой набор задач, в решении которых участвует исполнитель. Четвертая колонка конкретизирует функции исполнителя в данной задаче, т. е. исполнитель не обязательно отвечает за решение задачи в целом. В его обязанности может входить решение лишь ее части. Пятая и шестая колонки дают сведения об информационном обеспечении, т.е. какую и откуда необходимо получить информацию для решения задачи. Седьмая колонка отображает сроки исполнения задачи. В восьмой колонке указан результирующий документ, который должен

быть получен. Этим результирующим документом может быть действие, например, согласование, документ. Девятая колонка указывает потребителя, которому предназначен полученный результат. Это может быть другой исполнитель, подразделение, организация. В качестве контролирующего документа за ходом реализации поставленных задач, каждый исполнитель в регламентированные сроки предоставляет отчет (таблица 29).

В отчете фиксируется отклонение хода запрограммированной деятельности от практической. Это производится путем сопоставления перечня задач исполнителя с событиями, имеющими место в действительности (за отчетный период).

Во второй колонке записывается код задачи.

Третья колонка представляет собой набор задач, реализуемых данным исполнителем полностью или частично.

Четвертая колонка содержит сведения о составе работ по задаче, которые в действительности были выполнены исполнителем.

В пятой колонке фиксируется результат, который был получен после выполнения данных работ.

В шестой колонке указаны проектные сроки получения результата.

В седьмой колонке - фактические сроки получения результата.

В восьмой колонке указываются отклонения, которые имели место в процессе решения данной задачи.

В девятой колонке указываются причины, вызвавшие отклонение.

Десятая колонка содержит предложения от исполнителя по ликвидации отклонений или в целом по задаче.

Таким образом, в данном параграфе, нами была предложена логикоинформационная модель реализации областной целевой программы по развитию легкой промышленности.

Таблица 26 - Аналитическая таблица

Задача, код	Решаемый аспект	Нерешаемый аспект	Аспект, требующий уточнения	Поправки к задаче
1	2	3	4	5

Таблица 27 - Аналитическая таблица

Задача, код	Затраты на выполнение данной задачи	Достигнутый результат	Соотношение затрат и результатов
1	2	3	4

Таблица 28 - Перечень задач для исполнителя

№ п/п	Код задачи	Наименование задачи по ЛИМ	Состав работы исполнителя	Входящая информация		Сроки исполнения задачи	Результирующий документ	Потребители результирующего документа
				какая	откуда			
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Таблица 29 - Отчет исполнителя

№ п/п	Код задачи	Наименование задачи	Состав работ исполнителя	Результат	Проектные сроки получения результата	Фактические сроки получения результата	Отклонения	Причины отклонений	Предложения
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.2. Функционально-стоимостный анализ как важнейший элемент организационно-экономического механизма управления предприятием

В настоящее время на многих предприятиях, в том числе на предприятиях легкой промышленности, не осуществляется функция нормирования трудовых ресурсов, так как многие нормативы устарели и в условиях рыночной экономики их применение является нецелесообразным. В связи с этим, численность аппарата управления неоправданно растет.

Поэтому возникает необходимость в разработке методики формирования состава АУП с учетом тщательного анализа выполняемых ими функций и соответственно анализа затрат на осуществление данных функций.

Повысить эффективность работы АУП при одновременном снижении расходов на его содержание, позволит применение метода функционально-стоимостного анализа (ФСА), который представляет собой эффективный способ выявления резервов сокращения затрат, используемого для решения вопросов совершенствования структуры АУП; уточнения функций отдельных функциональных подразделений и должностных лиц; сокращения и совмещения функций АУП; повышения качества процессов обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений; совершенствования кадрового, информационного и технического обеспечения системы управления; регламентации процессов управления.

С целью обеспечения наибольшей отдачи от выполнения работ по ФСА необходимо соблюдать ряд правил.

Во-первых, степень значимости функций должна соответствовать затратам.

Во-вторых, так как почти всегда при анализе выясняется, что в объекте исследования существует какая-то часть, которая требует больших затрат, поэтому наиболее целесообразно исследования направить на ликвидацию этих сдерживающих обстоятельств.

В-третьих, необходимо соблюдать принцип оптимальной детализации. Главный смысл ФСА - выделение функций, свойственных объекту. Однако, если исследуемый объект достаточно сложный, то в результате его деления на функции, последних может образоваться очень много. Такая узкая детализация делает очень громоздкой и малопривлекательной модель анализа и вряд ли будет способствовать скорости и результативности его реализации. Поэтому целесообразнее провести деление объекта на крупные части, провести предварительную его детализацию, а при выяснении наиболее интересной для анализа части объекта, провести более подробный его анализ.

В-четвертых, выполнение комплекса работ по ФСА требует определенной последовательности в исследовании. При этом необходимо пользоваться логической схемой детализации - от общего к частному.

В настоящей работе вопросы совершенствования ОЭМ управления предприятием на основе ФСА рассматриваются на примере функционального

подразделения управления планирования и экономического анализа ОАО «Орентекс», экономической службы ЗАО «Ореана», планового отдела ОАО ОТФ «Ника», именуемыми в дальнейшем планово-экономическим отделом, структуры которых представлены на рисунке 6.

На основании положения о планово-экономическом отделе, должностных инструкциях, интервьюировании были выявлены функции, выполняемые данным функциональным подразделением (таблица 30).

Однако, проанализировав эти функции, оказывается, что отдельные из них можно отнести к основным, другие выполняют вспомогательную роль и, наконец, найдутся вообще ненужные, дублируемые функции.

Для наглядности классификации функций планово-экономического отдела нами была построена функциональная диаграмма FAST, на которой все функции были расположены в логической последовательности (рисунок 7).

Все основные функции данной диаграммы располагаются между двумя вертикальными штриховыми линиями. Левая граничная линия находится между главной и основной функциями подсистемы. Правая граничная линия находится между основной функцией подсистемы и функцией смежной подсистемы, обеспечивающей необходимыми исходными данными рассматриваемую подсистему.

При помощи теста «Зачем?» функции располагают в строгой логической последовательности. Диаграмму следует читать справа налево. Например, зададим вопрос: «Зачем разрабатывать мероприятия по более эффективному использованию ресурсов?». Ответ: «Чтобы рассчитывать нормативно-экономические показатели и калькулировать себестоимость». Для проверки правильности расположения основных функций задают вопрос по направлению слева направо: «Как рассчитывать нормативно-экономические показатели и калькулировать себестоимость?». Ответ: «Разрабатывать мероприятия по более эффективному использованию ресурсов». Все вспомогательные функции отвечают на вопрос «Когда?» и располагаются либо над, либо под основными функциями.

Таким образом, с помощью методики FAST, в таблице 30, нами были обозначены основные и вспомогательные функции. К тому же, нами было выявлено, что такая функция как «Оформлять лимитные карты» является дублируемой функцией «Разрабатывать мероприятия по более эффективному использованию ресурсов».

При помощи матрицы попарных сравнений была определена степень значимости функций.

Для этого была сформирована экспертная группа на каждом предприятии, в состав которой вошли работники данного функционального подразделения.

Экспертам было предложено в строки и столбцы матрицы записать соответствующие наименования и номера управленческих функций. Каждым членом экспертной группы заполнялась одна матрица. Затем попарно сравнивались две функции. Напротив той функции, которой отдается предпочтение, в соответствующей строке и столбце, выставлялось 2 балла;

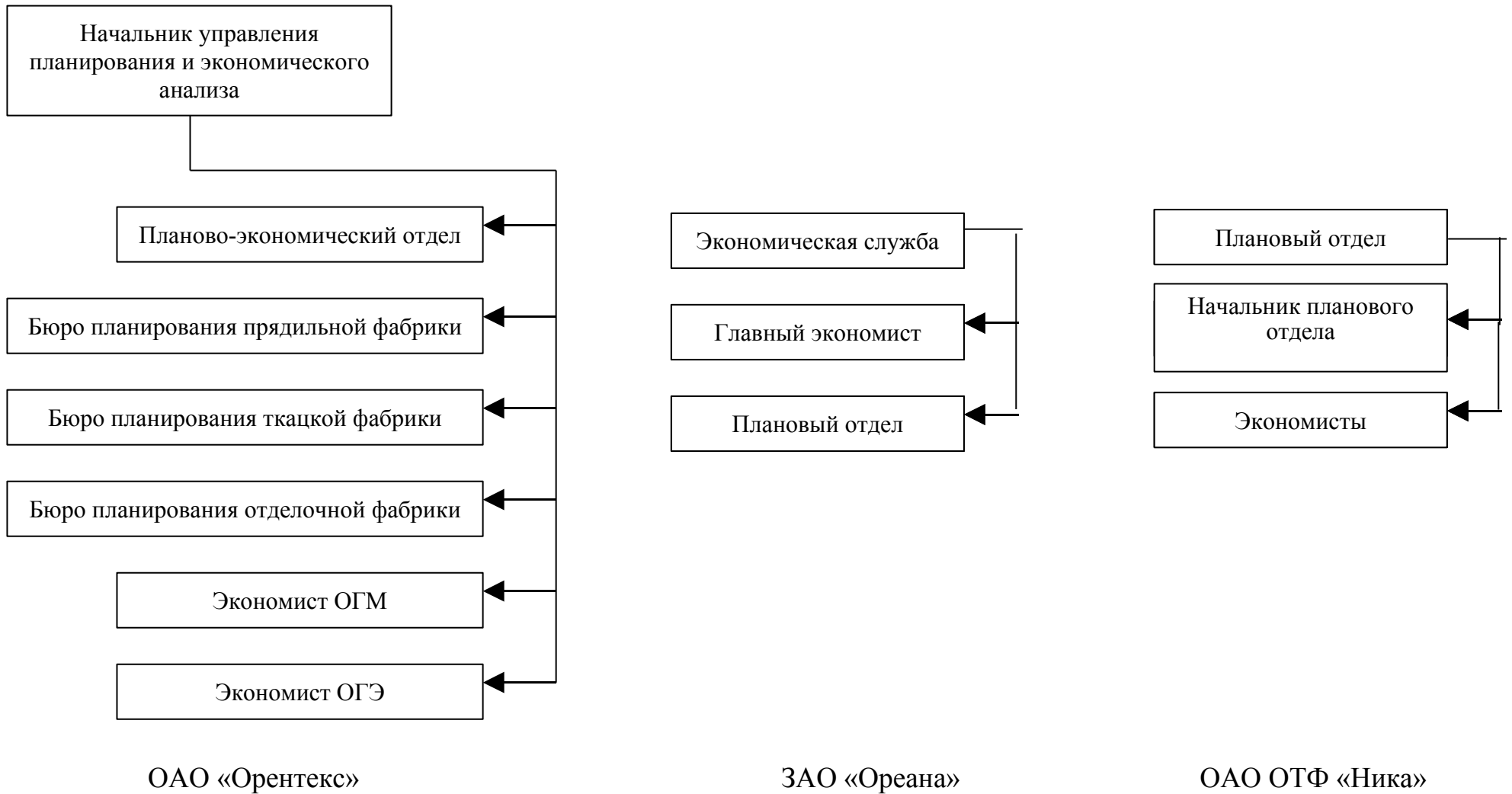


Рисунок 6 - Структура планово-экономического отдела

Таблица 30 - Классификация конкретных функций планово-экономического отдела

№ п/п	Наименование конкретной функции	Вид функции
1	Осуществлять текущее и перспективное планирование	основная
2	Калькулировать себестоимость	основная
3	Разрабатывать мероприятия по более эффективному использованию ресурсов	основная
4	Анализировать хозяйственную деятельность предприятия	основная
5	Осуществлять контроль	основная
6	Составлять отчетность	основная
7	Рассчитывать нормативно-экономические показатели	основная
8	Готовить приказы	вспомогательная
9	Оформлять лимитные карты	вспомогательная
10	Собирать заявки	вспомогательная
11	Составлять заявки	вспомогательная
12	Доводить сведения до соответствующих подразделений	вспомогательная

аналогично, если предпочтение не отдавалось данной функции, выставлялось 0 баллов. Если эксперт затруднялся отдать предпочтение какой-либо функции, то в соответствующей строке и столбце проставлялось по 1 баллу. Затем полученные средние баллы по каждой функции были занесены в сводную таблицу и выявлен ранг функции, а также были рассчитаны затраты на выполнение каждой функции в разрезе отдельно взятого предприятия (таблицы 31, 32, 33).

Управлять планированием и технико-экономическим анализом

как?

Когда?

Зачем?

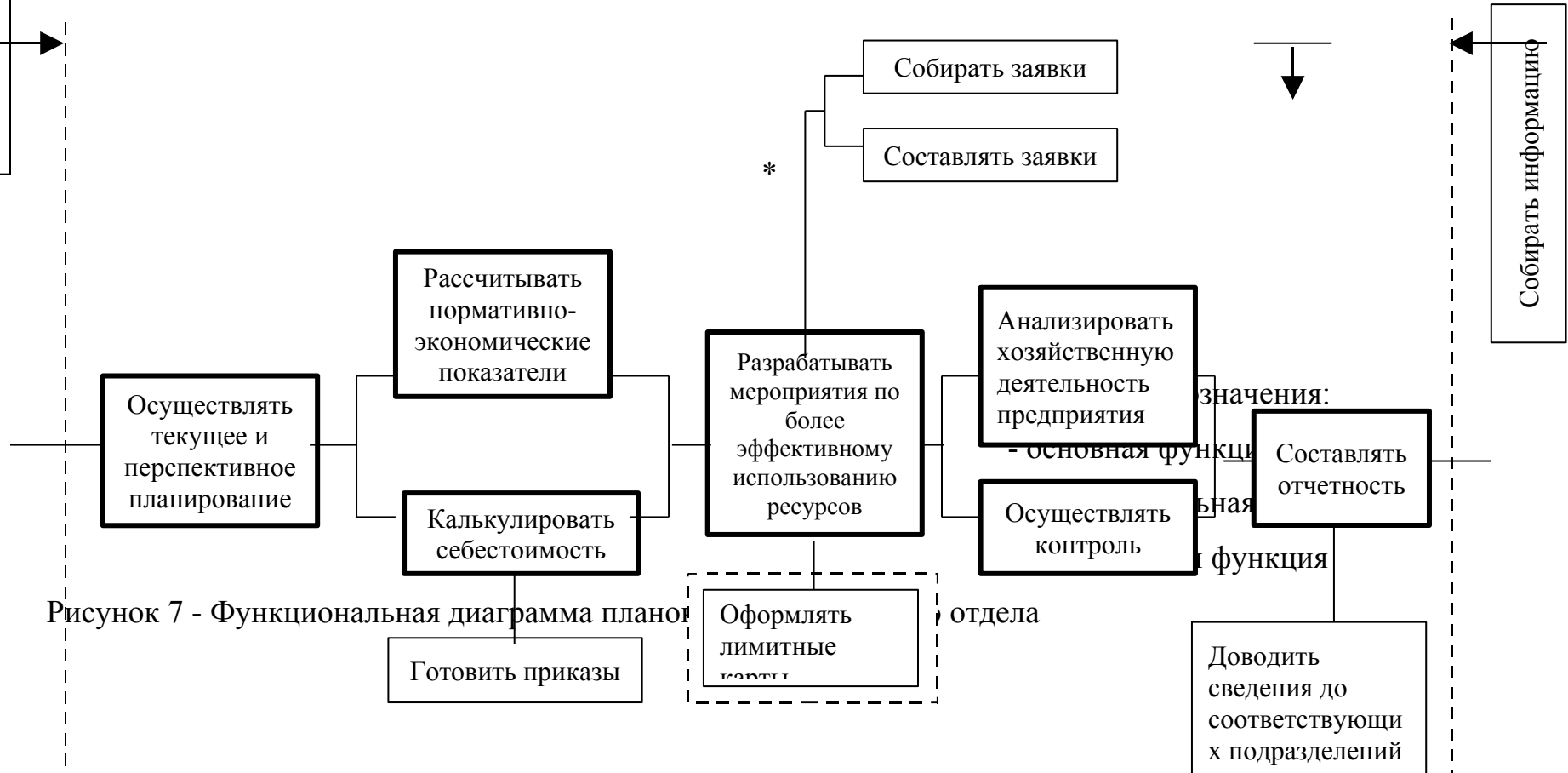


Рисунок 7 - Функциональная диаграмма планирования

* в ЗАО «Ореана» данная функция выполняется производственным отделом



При анализе выполнения данных функций были выявлены следующие особенности. Так, в ОАО «Орентекс», ЗАО «Ореана» все функции в основном выполняются вручную, без использования компьютеров. В частности, в ОАО «Орентекс» на все функциональное подразделение приходится один компьютер, в ЗАО «Ореана» ни одного компьютера в отделе нет. В ОАО ОТФ «Ника» планово-экономический отдел достаточно оснащен компьютерами.

Основываясь на полученных данных таблиц 31, 32, 33, нами были построены диаграммы значимости функций анализируемого подразделения в разрезе рассматриваемых предприятий, в результате чего были выявлены функции, затраты на выполнение которых не сбалансированы с их значимостью.

На рисунке 8 приведена диаграмма значимости функций функционального подразделения ОАО «Орентекс» «Управление планирования и экономического анализа». Из рисунка видно, что такая функция, как «Составлять отчетность» является критической, так как при высоких затратах на выполнение этой функции в сумме 45010 рублей в год, ранг данной функции равен 7.

Диаграмма значимости функций экономической службы в ЗАО «Ореана», представленная на рисунке 9, выявляет такую же критическую функцию, как в ОАО «Орентекс» - «Составлять отчетность». При 6 ранге значимости данной функции, затраты на ее выполнение высоки и составляют 25350 рублей в год.

В ОАО ОТФ «Ника» диаграмма значимости функций планового отдела, изображенная на рисунке 10, указывает на такую критическую функцию, как «Разрабатывать мероприятия по более эффективному использованию ресурсов» (затраты на выполнение данной функции 10000 рублей в год, ранг функции равен 5).

Подвергнем критические функции, представленные на рисунках 8, 9, 10 более тщательному анализу. В таблицах 34, 35, 36 представлена декомпозиция критических функций анализируемых предприятий. На основании анкетирования и опроса экспертов были выявлены основные мероприятия, способствующие снижению затрат на выполнение рассматриваемых в таблицах операций и процедур, а также было просчитано предварительное сокращение затрат по каждой операции и процедуре в результате предложенных экспертами мероприятий. Таким образом, в ОАО «Орентекс», ЗАО «Ореана» сократить затраты по критической функции «Составлять отчетность» возможно при помощи оснащения данного функционального подразделения компьютерной техникой, расчетными программами и автоматизацией предприятия. В результате проведенных мероприятий, сокращение затрат в ОАО «Орентекс» составит 18671,4 рубля в год, что составляет 41 % от общей стоимости данной функции, в ЗАО «Ореана» - 14900 рублей, что составляет 58 % от общей стоимости данной функции.

Таблица 31 - Сводная таблица попарных сравнений основных функций функционального подразделения управления планирования и экономического анализа ОАО «Орентекс», затраты на их выполнение

№ п/п	Наименование функций	Среднеарифметическое значение, балл, по экспертам						Суммарное значение, балл	Ранг функции	Затраты на выполнение функций в год, рублей
		1	2	3	4	5	6			
1	Осуществлять текущее и перспективное планирование	1,50	1,00	1,60	1,60	1,60	1,60	8,90	1	27321
2	Калькулировать себестоимость	1,60	1,50	1,16	1,00	1,50	1,16	7,92	2	35900
3	Разрабатывать мероприятия по более эффективному использованию ресурсов	0,66	1,16	1,16	1,33	0,66	1,00	5,97	5	17000
4	Анализировать хозяйственную деятельность предприятия	1,16	1,16	1,00	1,50	1,00	1,16	6,98	3	31820
5	Осуществлять контроль	1,16	1,16	0,66	1,00	1,00	0,66	5,64	6	12506
6	Составлять отчетность	0,66	1,16	0,83	0,33	1,16	0,83	4,97	7	45010
7	Рассчитывать нормативно-экономические показатели	1,16	1,00	1,16	1,33	1,16	1,16	6,97	4	24451

Таблица 32 - Сводная таблица попарных сравнений функций экономической службы ОАО «Ореана», затраты на их выполнение

функций экономической службы ОАО «Ореана»,

№ п/п	Наименование функций	Среднеарифметическое значение, балл, по экспертам			Суммарное значение, балл	Ранг функции	Затраты на выполнение функций в год, рублей
		1	2	3			
1	Осуществлять текущее и перспективное планирование	3,66	3,66	3,33	10,65	1	9400
2	Калькулировать себестоимость	3,36	3,33	3,00	9,69	2	12070
3	Разрабатывать мероприятия по более эффективному использованию ресурсов	1,66	1,33	2,00	4,99	5	2000
4	Анализировать хозяйственную деятельность предприятия	3,00	3,36	3,00	9,36	3	17380
5	Осуществлять контроль	1,00	0,66	0,66	2,32	7	3000
6	Составлять отчетность	1,33	1,33	1,66	4,32	6	25350
7	Рассчитывать нормативно-экономические показатели	2,00	2,33	2,66	6,99	4	10800

Таблица 33 - Сводная таблица попарных сравнений основных функций планового отдела ОАО ОТФ «Ника», затраты на их выполнение

№ п/п	Наименование функций	Среднеарифметическое значение, балл, по экспертам			Суммарное значение, балл	Ранг функции	Затраты на выполнение функций в год, рублей
		1	2	3			
1	Осуществлять текущее и перспективное планирование	3,33	3,36	3,36	10,05	1	16200
2	Калькулировать себестоимость	3,00	3,33	3,33	9,66	3	10000
3	Разрабатывать мероприятия по более эффективному использованию ресурсов	2,00	1,33	1,33	4,66	5	10000
4	Анализировать хозяйственную деятельность предприятия	3,00	3,36	3,36	9,72	2	14000
5	Осуществлять контроль	1,66	1,33	1,33	4,32	6	4000
6	Составлять отчетность	0,66	0,66	0,66	1,98	7	4000
7	Рассчитывать нормативно-экономические показатели	2,66	2,33	2,33	7,32	4	7000

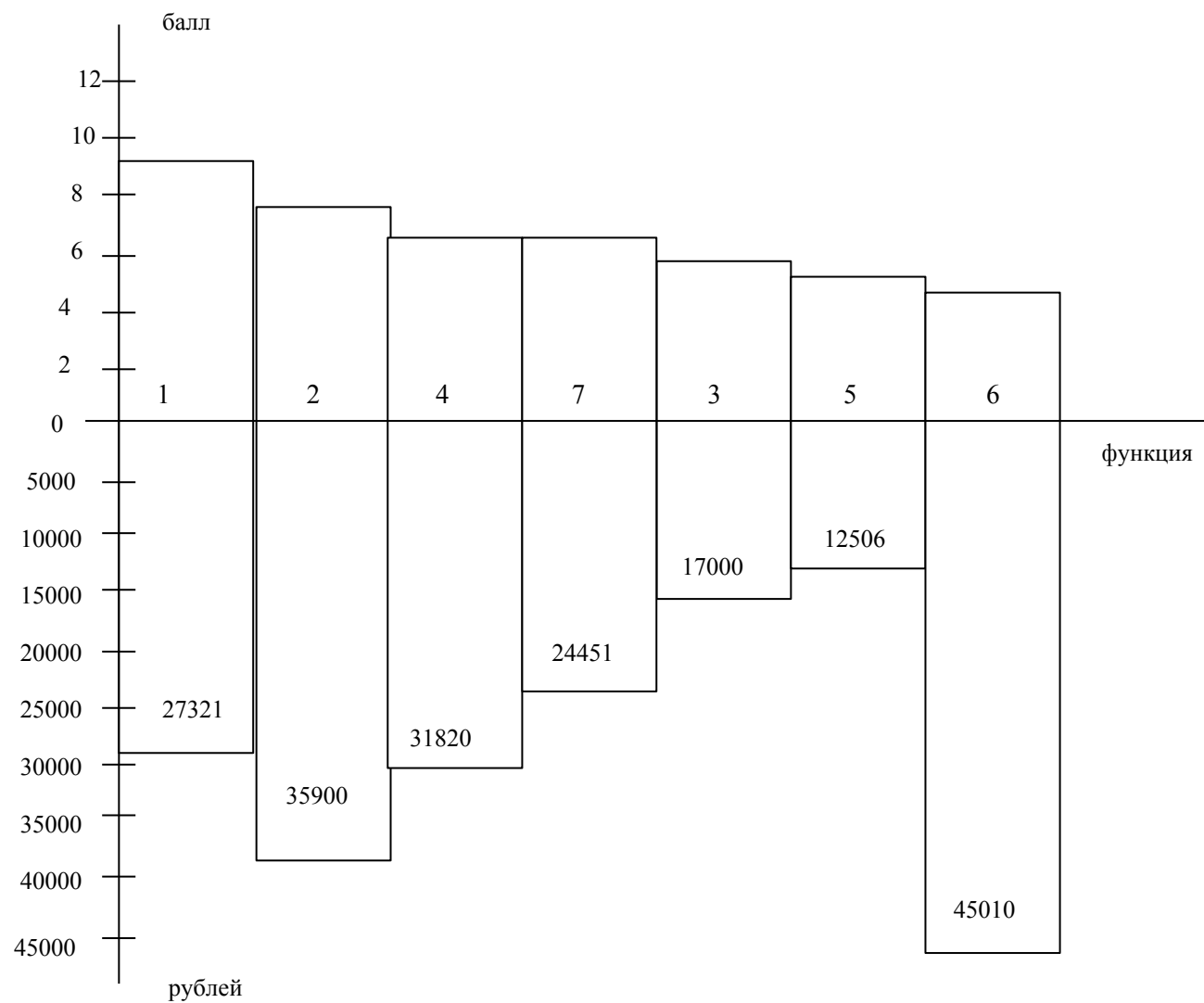


Рисунок - 8 Диаграмма значимости основных функций подсистемы «Управление планированием и экономического анализа» ОАО «Орентекс» и затрат на их выполнение

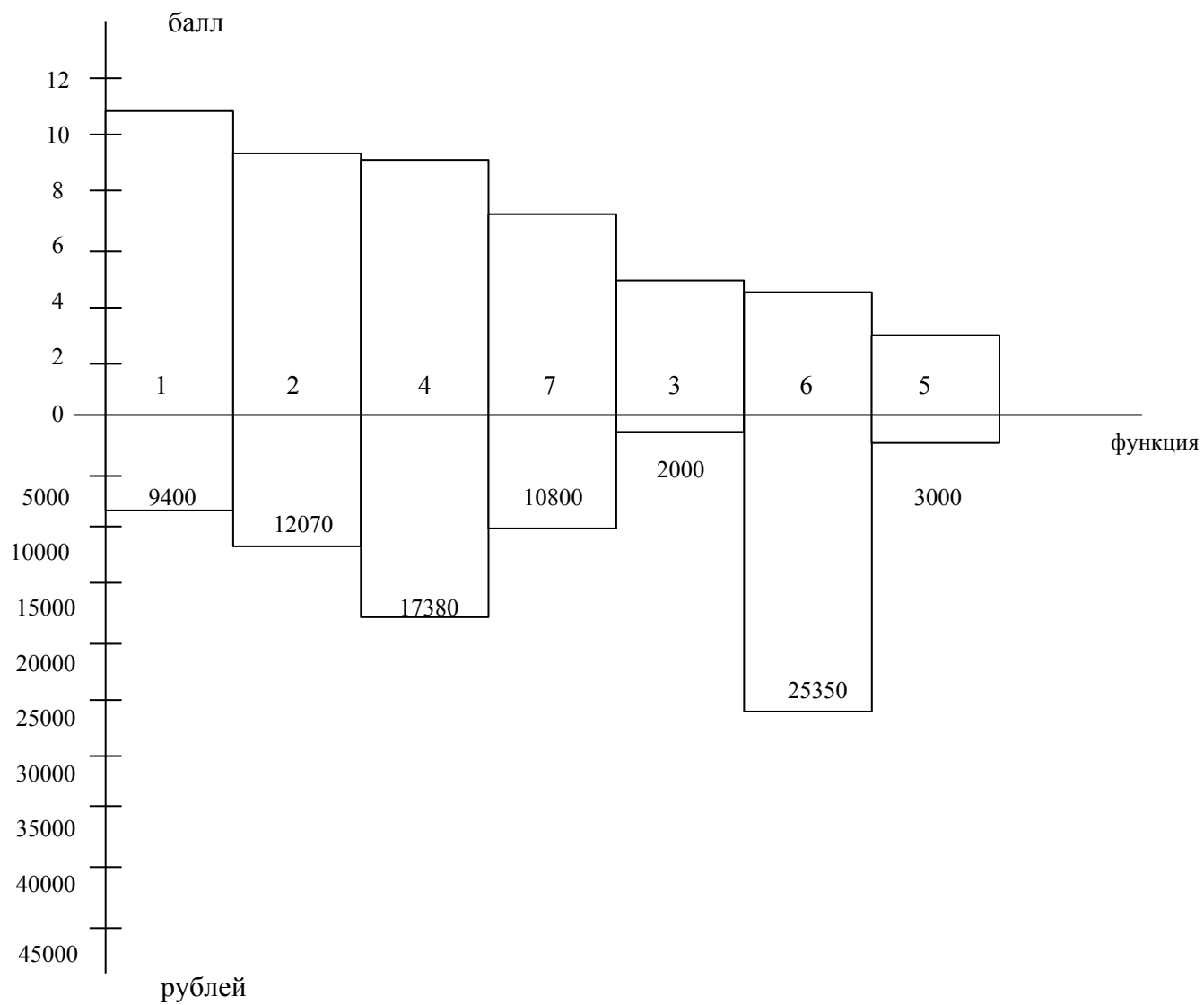


Рисунок 9 - Диаграмма значимости основных функций экономической службы ЗАО «Ореана» и затрат на их выполнение

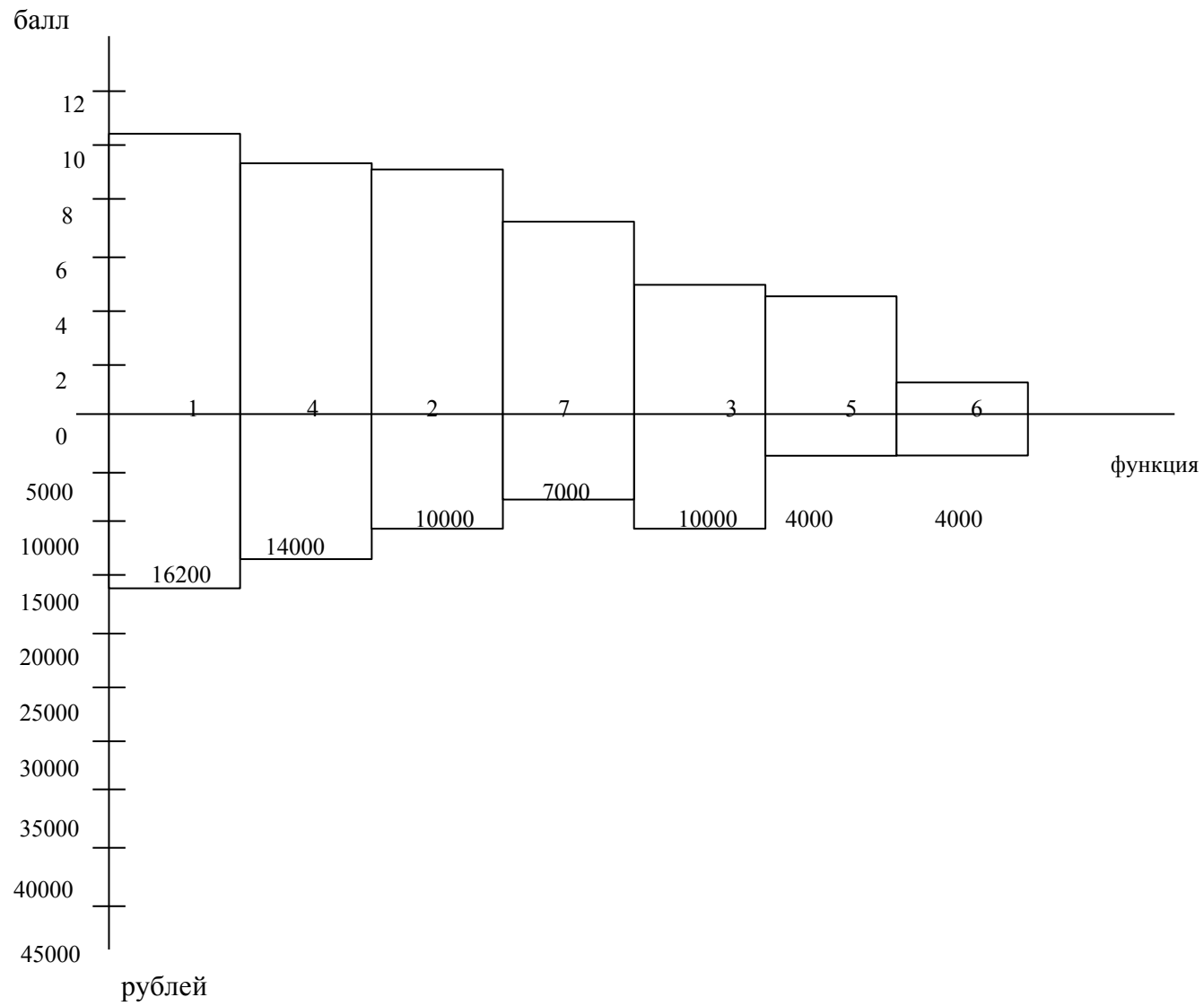


Рисунок 10 - Диаграмма значимости основных функций планового отдела ОАО ОТФ «Ника» и затрат на их выполнение

93

Таблица 34 - Декомпозиция функции «Составлять отчетность». Сокращение затрат на ее выполнение в результате проведения мероприятий в ОАО «Орентекс»

№ п/п	Наименование операции, процедуры	Предлагаемые мероприятия, направленные на снижение затрат	Сокращение затрат за год в результате проведения предлагаемых мероприятий, рублей
1	2	3	4
1	Составлять отчетность о сортности и заносить данные в накопительную книгу	Компьютер, разработать соответствующую программу	1820,0
2	Составление срочного отчета	Заносить данные в компьютер	300,0
3	Составление отчета по сортности по нормам пряжи	Компьютер	806,0
4	Заполнение формы для подведения итогов по месяцу	-	-
5	Составление 52 формы – отчет о работе оборудования	-	-
6	Составление отчета и анализа расхода химикатов, красителей и вспомогательных материалов и занесение в накопительную книгу	Компьютер, разработать программу	1382,4
7	Отчет по сортности (по артикулам)	Операция усовершенствования посредством внедрения АСУП	-
8	Отчет по технико-экономическим показателям (сновальный, шлихтовый, крутильный, проборный участки) и заполнение накопительных журналов	Компьютер, составление программы	1584,0
9	Оперативные сведения по выработанной пряжи по участкам: П-76-5М, ПК-100-М, П-76-ШГ, ШЛ,БД, ВТС, Autosonog, цеху хранения, ММ, линии хранения, общему ремонту, а также по бригадам этих участков	Усовершенствовать компьютерную программу	4470,0
10	Заполнение накопительной тетради по пряже по участкам	Компьютер	1000,0
11	Заполнение накопительной тетради по угарам и отходам, по сортировкам из отчета по сырью	Компьютер	1000,0
12	Заполнение накопительных журналов по сортности	Компьютер	1152,0

Продолжение таблицы 34

1	2	3	4
13	Оперативные сведения о сдаче продукции по сортам по нарастающим итогам в течение месяца	Компьютер	3157,0
14	Оперативные сведения по сортности каждого № пряжи и в целом по фабрике	Компьютер	1000,0
15	Оперативные сведения по участку ТИСС и серраканту в цветной гамме	Компьютер, разработка специальной программы	1000,0

Таблица 35 - Декомпозиция функции «Составлять отчетность». Сокращение затрат на ее выполнение в результате проведения мероприятий в ЗАО «Ореана»

№ п/п	Наименование операции, процедуры	Предлагаемые мероприятия, направленные на снижение затрат	Сокращение затрат за год в результате проведения предлагаемых мероприятий, рублей
1	Подготовка материалов к итоговому собранию акционеров	Компьютер	500
2	Подготовка необходимых материалов для обсуждения проекта плана	Компьютер	400
3	Отчет по себестоимости товарной продукции 5-«з»	Компьютер, программа, АСУП	1500
4	Годовой отчет	Компьютер, программа, АСУП	7000
5	Составление отчета о выполнении плана по выпуску продукции форма № 1-Предприятие	Компьютер, программа, АСУП	2000
6	Составление форм для объяснительной записки к годовому отчет по разделу себестоимости	Компьютер	500
7	Ежемесячный отчет «П1»	Компьютер, программа	2000
8	Отчет по оптовым ценам на основные виды продукции	Компьютер	1000

Таблица 36 - Декомпозиция функции «Разрабатывать мероприятия по более эффективному использованию ресурсов». Сокращение затрат на ее выполнение в результате проведения мероприятий в ОАО ОТФ «Ника»

№ п/п	Наименование операции, процедуры	Предлагаемые мероприятия, направленные на снижение затрат	Сокращение затрат за год в результате проведения предлагаемых мероприятий, рублей
1	Выбирать показатели для оценки эффективности работы предприятия.	-	-
2	Разрабатывать систему материального поощрения за достижение требуемых результатов	-	-
3	Проводить рабочие совещания с участием представителей производств	Улучшить систему проведения совещания	7200
4	Рассчитывать экономическую эффективность мероприятия	-	-

Для повышения эффективности выполнения критической функции «Разрабатывать мероприятия по более эффективному использованию ресурсов» в ОАО ОТФ «Ника» предлагаются следующие пути решения:

- усилить конкретность целей и задач совещаний;
- улучшить подготовку материалов, проводить ее тщательно и всесторонне;
- соблюдать принцип заблаговременности ознакомления всех участников совещания с вопросами, которые будут обсуждаться на нем;
- проводить совещания в достаточно короткий срок с ясными целями и задачами для всех участников;
- повысить качество и конкретность принимаемых решений по результатам совещаний.

Таким образом, в результате проведенных мероприятий в ОАО ОТФ «Ника» затраты на выполнение функций сократятся на 7200 рублей, что составит 52 % от общей стоимости данной критической функции.

Воспользовавшись методикой оценки эффективности деятельности управленческого персонала, представленной в главе 2.3, проведем оценку эффективности его деятельности (таблица 37) с учетом предложенных мероприятий по совершенствованию критических функций аппарата управления.

Расчеты в таблице 37 показывают уменьшение показателя экономичности и увеличение показателя результативности.

Необходимо отметить, что в данной главе рассмотрен лишь фрагмент использования методики функционально-стоимостного анализа, желательно было бы, сформировав комиссию по ФСА, апробировать данную методику в целом по предприятию, досканально проанализировав каждую функцию.

Таблица 37- Оценка эффективности деятельности управленческого персонала

Показатели	До проведения мероприятий			После проведения мероприятий		
	ЗАО «Ореана»	ОАО «Орентекс»	ОАО ОТФ «Ника»	ЗАО «Ореана»	ОАО «Орентекс»	ОАО ОТФ «Ника»
Удельный вес, %:						
- управленческий персонал в общем количестве ППП	23,900	15,500	15,000	23,900	15,500	15,000
- заработная плата работников АУП в общем фонде заработной платы	39,100	23,700	32,000	38,800	23,668	31,880
- расходов на содержание работников АУП в общих затратах	37,500	24,000	33,200	37,300	23,960	33,190
Показатель экономичности (Е)	33,500	21,064	26,733	33,333	21,043	26,690
Производство продукции, рублей:						
- на 1 рубль заработной платы АУП	23,442	21,331	24,721	23,812	21,400	24,730
- на 1 рубль расходов на содержание АУП	15,039	11,025	14,120	15,098	11,050	14,130
Прибыль, приходящаяся на 1 рубль заработной платы работников АУП, рублей	3,433	0,000	0,121	3,511	0,000	0,130
Показатель результативности (Р)	13,971	10,785	12,987	14,140	10,817	12,997

3.3. Совершенствование управленческой деятельности

Переход к рыночным отношениям требует переориентации всего организационно-экономического механизма на интенсивные пути развития и в, частности, формирования высокой самоорганизации труда аппарата управления.

Динамизм перемен в системе управления экономикой не может оставлять неизменным требования к качествам управленческого персонала, стилю и направленности его деятельности.

Наиболее эффективным инструментом, корректирующим изменения в экономической среде и методах работы аппарата управления, может служить моделирование наиболее общих требований и качеств, отражающих общественно значимый уровень профессионального соответствия работника требованиям реализации функций управления.

В условиях конкурентной среды, характеризующей рыночную экономику, к управленческим кадрам предъявляются следующие требования:

- глубокие знания в вопросах производства, управления, экономики, мотивации труда;
- личная организованность и дисциплинированность;
- высокий профессионализм;
- организаторские способности;
- высокая работоспособность и трудовая активность;
- деловитость;
- моральные качества;
- умение пользоваться ЭВМ, интернетом.

Факторы, способствующие изменению требований к управленческим кадрам, характеризуются:

- возрастанием сложности процессов управления;
- изменениями жизненного уровня и условий роста материального благосостояния;
- сменой ряда показателей системы моральных и материальных ценностей;
- ростом образовательного, правового, профессионального уровня и личного самосознания;
- возрастанием уровня информированности;
- ростом технической оснащенности труда.

Осуществляя методические подходы к моделированию эффективной системы организации управленческого труда, следует исходить из существующей объективной взаимосвязи между изменяющимися условиями хозяйствования, системой управления и основными факторами, составляющими содержание труда аппарата управления.

В общем виде методология моделирования совокупной системы требований к руководителям и специалистам, применительно к современному этапу

социально-экономических и организационно-технических изменений, содержит четыре основных этапа, представленных на рисунке 11.

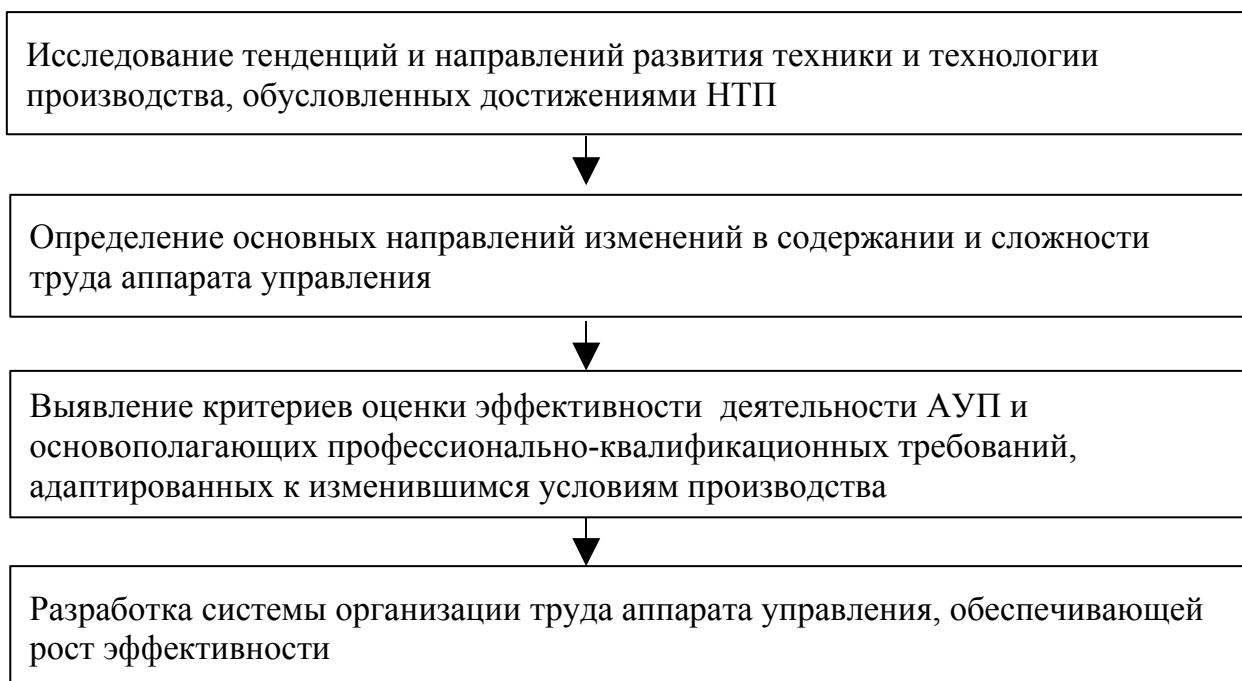


Рисунок 11- Процесс разработки профессиональной модели управленческого персонала

С учетом вышеизложенного, на рисунке 12 представлена блок-схема профессиональной модели управленческих кадров, в основании которой лежат такие критерии оценки эффективности его деятельности, как:

- удовлетворенность членством в коллективе и трудом;
- мотивация;
- авторитет руководителя;
- самооценка коллектива;
- оперативность;
- экономичность;
- качество;
- результативность.

Данные критерии выявляют требования к управленческому персоналу, к которым относятся:

- образовательно-квалификационный блок;
- организационный блок;
- аналитический блок;
- перспективно-целевой блок;

- социальный блок.

В результате проведенного анализа на предприятиях легкой промышленности было выявлено:

а) руководители высшего и среднего звена не имеют четкого понимания стратегических целей предприятия, не определили своего места (миссии) в их осуществлении, в работе по выводу предприятия из кризиса;

б) в настоящий период не все руководители и специалисты структурных подразделений и служб имеют должностные инструкции и положения по своим подразделениям, отвечающие текущей ситуации и проблемам предприятия;

в) на предприятиях не уделяют должного внимания формированию резерва на замещение должностей аппарата управления;

г) не проводится аттестация управленческих кадров;

д) редко практикуется направление специалистов на учебу, отсутствует система повышения их квалификации;

е) регламент проведения планерок, совещаний в подразделениях, службах и отделах не позволяет, должным образом, решать назревшие проблемы. Не принимаются конкретные меры для осуществления контроля за выполнением принятых решений;

ж) решения, принимаемые на совещаниях подразделений и служб не всегда оформляются протоколом, что мешает осуществлению контроля за выполнением принятых решений;

з) зачастую у руководителей отсутствует оперативная информация о деятельности подразделений и служб предприятия;

и) не разработана методика оценки эффективности деятельности управленческого персонала;

к) отсутствует действенная система стимулирования труда управленческих кадров;

л) недейственная практика обмена информацией между руководителями;

м) недостаточная слаженность действий руководителей разных подразделений;

н) отсутствие работы в области инноваций.

С целью ликвидации указанных недостатков предлагаем программу мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности управленческих кадров (таблица 38).

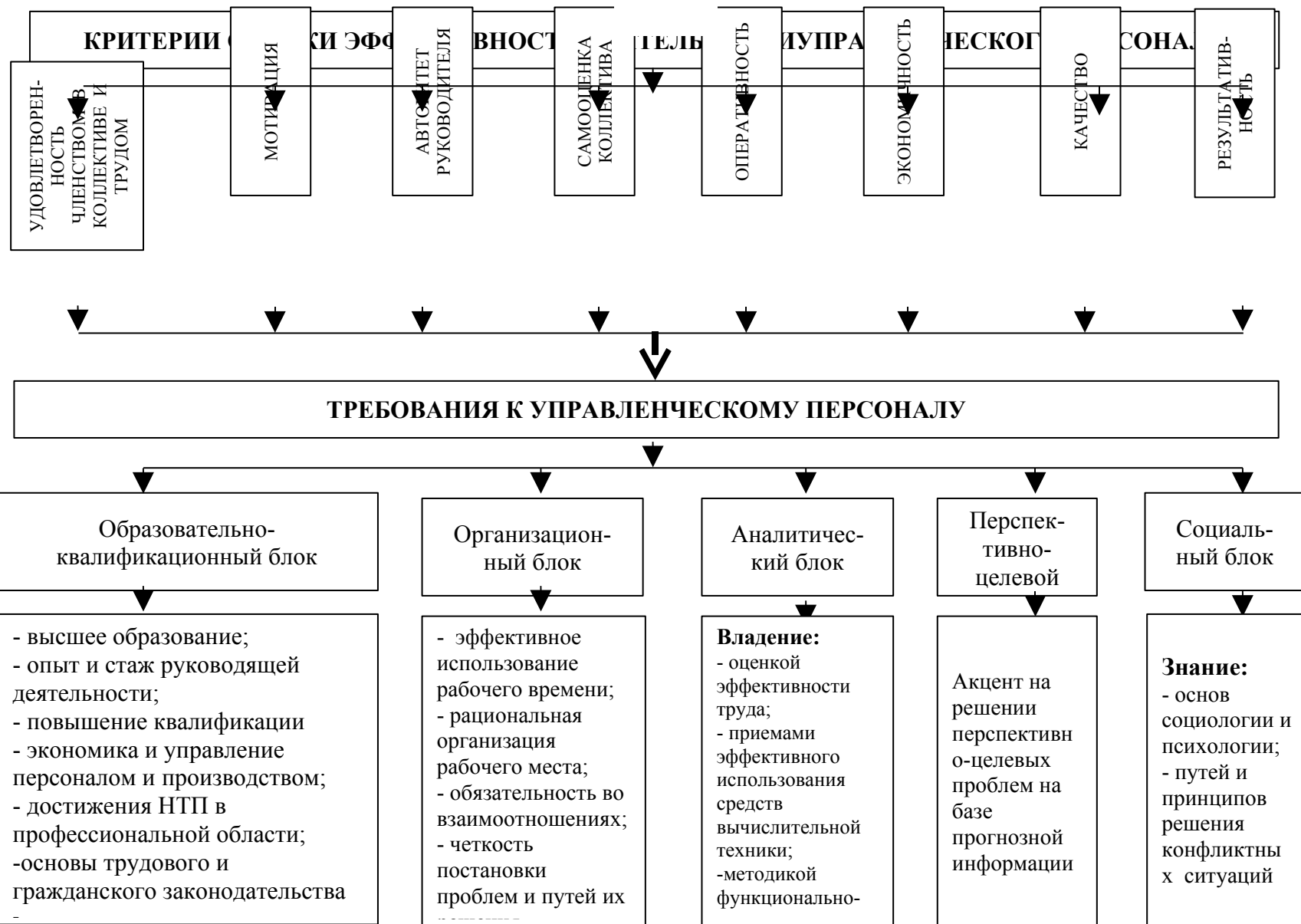


Рисунок 12 - Блок-схема профессиональной модели управленческого персонала

Таблица 38 - Программа мероприятий по совершенствованию управленческой деятельности

№ п/п	Наименование мероприятий	Рекомендации по мероприятиям	Цель рекомендации
1	2	3	4
1	Уточнение миссии руководителей структурных подразделений	Утвердить программу антикризисного управления предприятием, где четко обозначить роль и место каждого структурного подразделения	Руководители высшего и среднего звена должны четко определить цели своих подразделений, их место на предприятии, с учетом стратегии, целей и задач предприятия
2	Четкое разграничение служебных обязанностей	Провести совещание с руководителями по определению места каждого подразделения предприятия в решении стратегических задач	Особое внимание должно быть направлено на четкое разграничение обязанностей каждого структурного подразделения предприятия
		Разработать и утвердить типовые положения в подразделениях и типовые должностные инструкции	
3	Формирование резерва и работа с резервом	Разработать и утвердить положение о резерве управленческих кадров	Сформировать резерв на замещение должностей аппарата управления
		Выявить способности работников аппарата управления	
		Сотрудничать с ВУЗами, подбирать резервы управленческих кадров из числа студентов старших курсов	

Продолжение таблицы 38

1	2	3	4
4	Аттестация управленческих кадров	<p>Разработать положение об аттестации управленческих кадров</p> <p>Создать аттестационную комиссию</p> <p>Провести аттестацию управленческих кадров</p>	Оценка компетентности и профессиональной пригодности управленческих кадров
5	Повышение квалификации управленческих кадров	<p>Определить категории аппарата управления, нуждающихся в повышении квалификации</p> <p>Подготовить и утвердить программы занятий по повышению квалификации (на базе ВУЗов)</p> <p>Провести занятия по повышению квалификации управленческих кадров (на базе ВУЗов)</p> <p>Ознакомить управленческие кадры с методикой функционально-стоимостного анализа</p>	Сформировать систему профессионального и должностного роста, повысить уровень профессиональных знаний аппарата управления
6	Создание системы планирования работ	<p>Усилить конкретность целей и задач совещаний</p> <p>Улучшить подготовку материалов к совещанию, проводить ее тщательно и всесторонне</p> <p>Соблюдать принцип заблаговременности ознакомления всех участников совещания с вопросами, которые будут на нем обсуждаться</p> <p>Проводить совещания в достаточно короткие сроки с ясными целями и задачами для всех участников</p> <p>Повысить качество и конкретность принимаемых решений по результатам совещаний</p>	Сформировать четкий регламент проведения производственных совещаний, планерок, оперативок

Продолжение таблицы 38

1	2	3	4
7	Создание системы принятия решений	<p>Ввести в практику обязательное оформление протоколов совещаний в подразделениях предприятий с последующим контролем выполнения</p> <p>Определить перечень документов, обязательных для оформления решений по итогам совещаний</p>	Повысить качество и конкретность принимаемых решений по результатам совещаний
8	Взаимодействие управленческой команды	<p>Подготовить перечень оперативных показателей, необходимых для работы аппарата управления на конкретную дату</p> <p>Разработать общую схему информационного обмена между подразделениями предприятий</p> <p>Использовать логикоинформационную модель в процессе управления</p> <p>Регулярно проводить оперативные совещания в подразделениях по итогам совещаний у генерального директора</p> <p>Ввести практику проведения совещаний генерального директора с руководителями подразделения предприятия по итогам работы за месяц</p>	Отработать механизм взаимодействия управленческой команды через рационально отработанные информационные потоки
1	2	3	4

Продолжение таблицы 38

9	Эффективность деятельности управленческого персонала	<p>С учетом оценки показателей экономической и результативности деятельности управленческого персонала вносить корректировки в состав и затраты на его содержание</p> <p>Создать рабочую комиссию по использованию ФСА на предприятии</p> <p>Апробировать ФСА на предприятии, досканально изучив каждую функцию</p>	Сократить затраты на содержание аппарата управления, повысить его эффективность
10	Стимулирование труда аппарата управления	<p>Разработать положение по премированию управленческих кадров по итогам работы за месяц, квартал, год по следующим показателям: сокращение издержек, повышение качества, внедрение новых разработок, выполнение особо важных заданий</p> <p>Дифференциация в заработной плате, повышение по службе</p>	Привлечение опытных специалистов, развитие инновационной деятельности
11	Создание оптимального психологического климата в управленческой команде. Формирование корпоративной культуры	<p>Проанализировать состояние психологического климата и межличностных отношений</p> <p>Проводить мероприятия, способствующие формированию духа единой команды (неформальные встречи, спортивные, культурно-массовые мероприятия)</p>	Формирование корпоративной культуры. Решение проблемы личных взаимоотношений и делового сотрудничества между членами управленческой команды
12	Развитие инновационной деятельности	Создать совет по работе в области инноваций. Разработать положение о совете. Поддерживать любую инновационную активность персонала, ускорять внедрение инновационных предложений	Стимулирование всех направлений инновационной работы. Формирование соответствующих механизмов реализации предложений.

Таким образом, исходя из выявленных недостатков ОЭМ управления предприятиями легкой промышленности, в третьей главе, нами были рассмотрены основные направления совершенствования ОЭМ управления.

В качестве одного из направлений совершенствования ОЭМ управления, нами была предложена логикоинформационная модель реализации областной целевой программы по развитию легкой промышленности, отражающая отношения по управлению, складывающиеся в процессе подготовки, принятия, реализации решений, характеристику обязанностей, ответственности и прав участников целевой программы. В данной модели указывается когда и как должна быть решена конкретная задача, количество ресурсов для решения данной задачи, кто участвует в ее решении, кто несет ответственность за организацию решения, какая информация необходима для решения. Данная модель позволяет выявлять оптимизационное сочетание задач, сроков, исполнителей, ресурсов.

В качестве другого направления совершенствования ОЭМ управления, мы предложили использование функционально-стоимостного анализа, который рассматривался на примере планового отдела ОАО ОТФ «Ника», экономической службы ЗАО «Ореана», подразделения управления планирования и экономического анализа ОАО «Орентекс». Выявив критические функции рассматриваемых функциональных подразделений и предложив мероприятия, направленные на снижение затрат по выполнению данных функций, нам удалось сократить затраты на содержание аппарата управления, повысить показатель результативности и снизить показатель экономичности.

Так как такой элемент ОЭМ управления, как организация управленческой деятельности, подготовка и повышение квалификации управленческих кадров реализуется на предприятиях недостаточно, нами были сформулированы основные критерии оценки эффективности деятельности аппарата управления и требования, предъявляемые к нему. В результате чего нами была построена блок-схема профессиональной модели управленческого персонала и предложена программа мероприятий по совершенствованию управленческой деятельности.

Заключение

Таким образом, в данной работе предложена концепция формирования ОЭМ управления предприятиями легкой промышленности, основу которой образуют его элементы (методы, принципы и формы реализации) и совокупность экономических и организационных средств, являющихся составляющими форм реализации механизма управления.

С учетом таких особенностей современной экономики, как многообразие форм собственности, ограничение государственного вмешательства в экономику, неустойчивость развития рыночных отношений, свободное ценообразование, конкуренция производителей, подготовительный этап вступления России во Всемирную торговую организацию, нами были сформулированы основные принципы ОЭМ управления предприятием. Такие как: принцип самоорганизации, эффективности, экономичности, полноты и сбалансированности средств воздействия, сочетания централизации и децентрализации управления, ориентации на экономическое стимулирование, принцип использования средств ОЭМ управления через интеграцию и реализацию методов управления: экономических, организационно-распорядительных, методов анализа и моделирования.

Учитывая специфику методов управления и принципы ОЭМ управления, организационные и экономические средства комбинируются и образуют формы его реализации. В качестве форм реализации ОЭМ управления предприятиями легкой промышленности, с учетом специфики рыночных отношений, предложено рассматривать: прогнозирование; моделирование; функционально-стоимостный анализ; составление сметы расходов на управление и оценку эффективности деятельности управленческого персонала; реструктуризацию предприятий; использование стандартов качества; организацию управленческой деятельности, подготовку и повышение квалификации управленческих кадров.

Проанализировав определение «механизм управления», данное Э.М. Коротковым, Ю.А. Тихомировым, А.М. Омаровым, Л.С. Зеленцовой, отметим, что представления относительно данного понятия имеют некоторые расхождения.

В экономической литературе термину «организационно-экономический механизм» часто противопоставляются такие термины, как «экономический механизм», «организационный механизм», «хозяйственный механизм». Рассмотрев данные понятия с целью структуризации их относительно друг друга, мы пришли к выводу, что под организационно-экономическим механизмом (ОЭМ) управления предприятием будем понимать: совокупность организационных и экономических средств воздействия субъекта управления на управляемый

объект с целью достижения желательных состояний объекта управления, посредством выработки управленческих решений, обеспечивающих соединение статики (организационной структуры и функций управления) и динамики (процесса управления).

В качестве субъекта управления предлагается рассматривать орган либо лицо, осуществляющее управленческое воздействие, полномочия которого определяются уровнями иерархии, представленными в промышленности: технический, управленческий, институциональный, социетальный.

Под объектом управления понимаются организационно-выделенные структурообразующие единицы социально-экономической системы, человеческая деятельность, на которые направлено воздействие (относительно предприятий легкой промышленности).

В исследовании изучена специфика формирования ОЭМ управления предприятиями легкой промышленности в России и за рубежом, на основании чего даются рекомендации по формированию ОЭМ управления в российской действительности: целесообразность использования функционально-стоимостного анализа в сфере управления, определение стоимости управленческих функций, их рационализация с целью сокращения затрат на содержание аппарата управления; подготовка специалистов и создание комитета по ФСА на предприятиях; решение проблем в сфере нормирования труда на уровне предприятий и их увязка с функционально-стоимостным анализом; дифференциация заработной платы работников аппарата управления с учетом оценки индивидуальных различий в результатах труда и их увязка с оплатой и стимулированием; повышение роли государства в управлении предприятиями, использование программно-целевого управления, определение средств и методов планирования; вступление России во Всемирную торговую организацию и переход на мировые стандарты качества; введение учета расходов на управленческую деятельность, оценка эффективности управленческой деятельности; необходимость разработки программы, направленной на повышение квалификации, формирование резерва, развитие инновационной деятельности управленческих кадров.

Необходимо отметить, что в настоящее время, легкая промышленность России находится в таком состоянии, что ее самостоятельное возрождение невозможно. Предприятиям данной группы отраслей необходимы стимулирующие меры поддержки и регулирования, разработка и проведение целенаправленной государственной промышленной политики, оптимально учитывающей сложившиеся экономические отношения, чему способствует программно-целевое управление, которое позволяет отказаться от централизованного планирования, заменить его, с одной стороны, совокупностью государственных программ и, с другой, - рыночным саморегулированием. С учетом рассмотренных особенностей целевой программы, нами было уточнено ее понятие, под которой

предлагается понимать: комплекс обеспеченных ресурсными источниками мероприятий, согласованных по срокам, содержанию, исполнителям, реализуемым при поддержке государства и направленных на решение общей проблемы, достижение единой цели. Также нами были выделены основные элементы целевой программы (цель и задачи, исполнители, заказчики, ресурсы, исходные данные, сроки, мероприятия) и сформулированы принципы реализации программных мероприятий. К ним относятся: реализация положений государственной стратегии устойчивого развития; обеспечение координации и согласованности деятельности участников решения федеральных, региональных, отраслевых проблем; достижение конкретного конечного результата и получение необходимого социально-экономического эффекта; взаимная ответственность заказчиков и исполнителей; участие в программе органов государственной власти, местного самоуправления и субъектов экономики, научных и общественных организаций; согласованность сроков, ресурсов, задач, исполнителей; гибкость реализации программных мероприятий.

В ходе анализа легкой промышленности Оренбургской области были выявлены основные факторы, сдерживающие ее развитие: замедленные темпы реструктуризации акционерных обществ; недостаток оборотных средств; физический и моральный износ основных фондов; рост тарифов на топливно-энергетические ресурсы; дефицит квалифицированных кадров; отсутствие отдельных видов сырья на территории области; «челночный» бизнес, теневая экономика.

С целью поддержки предприятий легкой промышленности и создания конкурентоспособного производства продукции отрасли, на областном и межрегиональном уровне, разработана областная целевая программа «Развитие легкой промышленности Оренбургской области на 2002-2004 гг.».

Анализ результатов по реализации программы за 2002 г. показал, что программа выполняется частично, а положение в отрасли все также остается сложным.

Выявлены следующие причины частичной реализации программы: нехватка ресурсов; нечеткость информации; отсутствие согласованности сроков, ресурсов, задач, исполнителей, гибкости программы и контроля за ходом реализации программных мероприятий.

В работе предложены рекомендации по совершенствованию программных мероприятий, касающиеся: сроков и этапов реализации программы, ее отчетности, инвестиционной политики, повышения квалификации управленческих кадров, взаимосвязи легкой промышленности с сопутствующими отраслями, приоритетности развития подотраслей, создания финансово-промышленных групп.

Также разработана логикоинформационная модель реализации целевой программы, содержащая стандартизированное описание порядка и условий ре-

шения задач; взаимоувязку задач, ресурсов, сроков, исполнителей и выявление их оптимизационного сочетания.

В модели указывается, когда и как должна быть решена конкретная задача, количество ресурсов для решения данной задачи, кто участвует в ее решении, кто несет ответственность за организацию решения, какая информация необходима для решения.

Модель отвечает следующим требованиям: содержит последовательность управленческих задач; включает время решения задачи (срок, периодичность, продолжительность, информацию, необходимую для решения задачи); фиксирует ответственность за подготовку и реализацию данной задачи; контролирует распределение ресурсов в ходе реализации программы; исключает дублирование задач, обеспечивает соответствие действий субъекта и объекта управления; обеспечивает полноценный обмен информацией; обладает гибкостью.

Посредством проектирования аналитического шифра задач ЛИМ по срокам реализации с целью получения информации о количестве необходимых и предоставляемых ресурсов, выявления приоритетности задач ЛИМ, автором предложен механизм устранения сбоев и оптимизации путей реализации программных мероприятий, реализуемых на уровне предприятия.

Одним из средств ОЭМ управления предприятием является управление затратами и, в частности, затратами на содержание административно-управленческого персонала, которые в последнее время имеют устойчивую тенденцию к росту, однако, именно в них следует искать резервы совершенствования ОЭМ управления.

Нами была уточнена категория управленческого персонала, к которой предлагаем относить: руководителей, специалистов, технических исполнителей.

В ходе анализа управленческих кадров на предприятиях легкой промышленности (ОАО «Орентекс», ЗАО «Ореана», ОАО ОТФ «Ника»), было выявлено отсутствие нормирования, в виду того, что нормативы по труду, изданные в 70-80 гг., на сегодняшний день устарели и не могут быть использованы. В связи с этим, наблюдается тенденция значительного роста аппарата управления по сравнению с рабочими кадрами, их удельного веса в общем количестве промышленно-производственного персонала. Сопоставив численность рабочих и служащих, видим, что в ОАО «Орентекс» на одного служащего приходится примерно шесть рабочих, в ЗАО «Ореана» данное соотношение составляет один к трем, в ОАО ОТФ «Ника» один к шести.

Рост численности аппарата управления способствует увеличению затрат на их содержание, которые учитываются на разных счетах: «Общехозяйственные расходы» («Общефабричные расходы»), «Общехозяйственные расходы»,

«Вспомогательное производство», что представляет определенные неудобства в анализе и учете затрат на управление.

В связи с этим, нами было предложено введение единого счета «Расходы на управление» с выделением следующих статей: заработная плата работников управления; начисления на заработную плату; отчисления на социальное страхование с заработной платы работников управления; содержание легкового транспорта; служебные командировки и перемещения; канцелярские и типографские расходы; почтово-телеграфные и телефонные расходы; расходы по содержанию и текущему ремонту зданий и инвентаря непромышленного назначения; расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров; прочие расходы.

Так как узким местом в решении проблем эффективности управления предприятием является недостаточная проработанность ее основ, с целью оценки деятельности аппарата управления, нами были выделены качественные и количественные показатели. На основе расчета количественных показателей, была предложена методика оценки эффективности деятельности управленческого персонала, посредством вычисления показателей экономичности (определяемого как среднеарифметическое величин: удельный вес управленческого персонала в общем количестве ППП, удельный вес заработной платы работников АУП в общем фонде заработной платы, удельный вес расходов на содержание работников АУП в общих затратах) и результативности (определяемого как среднеарифметическое величин: производство продукции на 1 рубль заработной платы АУП; производство продукции на 1 рубль расходов на содержание АУП; прибыль, приходящаяся на 1 рубль заработной платы работников АУП).

Для выявления резервов сокращения затрат на содержание аппарата управления и анализа функций, выполняемых им, была предложена методика функционально-стоимостного анализа, рассматриваемая на примере функционального подразделения управления планирования и экономического анализа ОАО «Орентекс», экономической службы ЗАО «Ореана», планового отдела ОАО ОТФ «Ника», именуемыми планово-экономическим отделом. На основании положения о планово - экономическом отделе, должностных инструкциях, интервьюировании, были выявлены функции, выполняемые данным функциональным подразделением. Разработана функциональная диаграмма FAST планово-экономического отдела, способствующая нахождению взаимосвязей между функциями и устранению дублируемых. С целью выявления критических функций, были построены диаграммы значимости функций и затрат на их выполнение, а также проведена декомпозиция критических функций и предложены мероприятия по рационализации и сокращению их стоимости. В результате использования функционально-стоимостного анализа, удалось снизить стоимость критических функций: «Составлять отчетность» (ОАО «Орентекс» - на

41%, ЗАО «Ореана» - на 58%) и «Проводить совещания» (ОАО ОТФ «Ника» - на 52%).

Апробирование метода ФСА способствует снижению показателя экономичности и повышению показателя результативности.

В процессе анализа управленческих кадров, были сформулированы основные критерии оценки эффективности его деятельности (удовлетворенность членством в коллективе и трудом, мотивация, авторитет руководителя, самооценка коллектива, оперативность, экономичность, качество, результативность) и требования, предъявляемые к ним (включающие следующие блоки: образовательно-квалификационный, организационный, аналитический, перспективно-целевой, социальный), с учетом которых была предложена программа мероприятий по совершенствованию деятельности управленческих кадров, включающая в себя следующие пункты: уточнение миссии руководителей структурных подразделений; четкое разграничение служебных обязанностей; формирование резерва и работа с резервом; аттестация управленческих кадров; повышение квалификации управленческих кадров; создание системы планирования работ; создание системы принятия решений; взаимодействие управленческой команды, эффективность деятельности персонала управления; стимулирование труда аппарата управления; создание оптимального психологического климата в управленческой команде, формирование корпоративной культуры; развитие инновационной деятельности.

Список использованных источников

- 1 Азбука полного хозрасчета: словарь-справочник / Под ред. В.М. Пинзеника. - Львов: Высша шк. Изд-во при Львовском университете, 1989. - 197 с.
- 2 **Александрова, В.Ф.**, Моделирование оптимальной системы управления предприятиями в легкой промышленности/ В. Ф. Александрова, В.А. Уразов - М.: Легпромбытиздат, 1989.-192 с.
- 3 Американское государство накануне 21 века: стратегия и тактика в экономике / А.А. Дынкин, В.Т. [и др]. - М.: Наука, 1990. – 272 с.
- 4 **Андрунакиевич, А.Г.** Российские кожевенники и обувщики обсудили проблему вступления России в ВТО/ А.Г. Андрунакиевич // Кожевенно-обувная промышленность.-2003. № 1. - С .6-7.
- 5 **Ансофф, И.** Стратегическое управление: Пер. с англ./ И. Ансофф - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
- 6 **Баканов, М.И.** Теория экономического анализа: учебник. 4-е изд., доп. и перераб./ М. И. Баканов, А.Д. Шеремет. - М.: Финансы и статистика, 2002.- 416 с.
- 7 Большой экономический словарь 22000 терминов / Под ред. А.Н. Азрилияна. 4-е изд. перераб. и доп. - М.: Институт новой экономики, 1999. - 1248 с.
- 8 Большой энциклопедический словарь / А.М. Прохоров, А.П. Горкин / Под ред. А.М. Прохорова. - М.: СПб.: Большая Российская Энциклопедия, 1997. - 1456 с.
- 9 **Брасс, А.А.** Основы менеджмента: Учебное пособие / А. А. Брасс - М.: МН. ИП Экоперспектива, 1999. - 239 с.
- 10 **Быховский, Е.Б.** Изгой российской экономики / Е.Б. Быховский, Ю.В. Жуков // Кожевенно-обувная промышленность. - 2002. № 1. - С. 8-17.
- 11 **Валовой, Д.В.** Рыночная экономика: возникновение, эволюция и сущность/ Д.В. Валовой. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 398 с.
- 12 **Валуев, С.А.** Организационный менеджмент: Учебное пособие / С. А. Валуев, А. В. Игнатьева. - М.: Нефть и газ, 1993.- 168 с.
- 13 Введение в менеджмент: Учебное пособие / Л.С. Бляхман, В.П. [и др.] – СПб.: СПб УЭФ, 1994. - 113 с.
- 14 **Вершигора, Е.Е.** Менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп./ Е. Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2000.- 283 с.
- 15 **Виханский, О.С.** Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник. 2-е издание/ О. С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва.: Фирма Гардарики, 1995. - 416 с.
- 16 **Волков, Ю.Г.** Диссертация: Подготовка, защита, оформление: Практическое пособие / Ю. Г. Волков/ Под ред. Н.И. Загузова.- М.: Гардарики, 2001. - 160с.

- 17 **Воротникова, В.В.** и др. Нормирование труда инженерно-технических работников и служащих/ В.В. Воротникова [и др.]. - М.: Экономика, 1970. - 255 с.
- 18 Вывоз товаров в государства-члены таможенного союза Оренбургской области (экспресс-информация). - Областной комитет статистики. Оренбург, 2003. - 7 с.
- 19 **Вячек, Р.** Функционально-стоимостной анализ в управлении: Сокр. пер. с чешск. / Р. Вячек/ Предисловие Н.К. Моисеевой. - М.: Экономика, 1986. - 175 с.
- 20 **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник. 3-е изд. перераб. и доп. / И.Н. Герчикова - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1997. - 501 с.
- 21 Государственное регулирование рыночной экономики: учебник / Под общ. ред. В.И. Кушлина. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: РАГС, 2002.-

832 с.

- 22 **Грамп, Е.А.** Опыт использования функционально-стоимостного анализа в промышленности США (новые методы анализа и классификации функции)/ Е. А. Грамп , Л.М. Сорокина . - М.: ИНФРА, 1987. - 40 с.
- 23 **Губанов, С.** Процесс трансформации: германская модель/ С. Губанов // Экономист. - 1999. № 5. - с. 75-87.
- 24 **Дубиновский, М.З.** Маркетинг в организации кожевенного производства/ М.З. Дубиновский, А.М. Дубиновский // Кожевенно-обувная промышленность. - 2002. №6. - С. 14-16.
- 25 **Дудкин, В.М.** Американский и западноевропейский подходы к индикативному планированию: возможен ли синтез на российской почве?/ В. М. Дудкин // РЭЖ 1997. № 10. - с. 99-101.
- 26 **Евгрошин, А.А.** Из практики французского индикативного планирования/ А. А. Евгрошин // РЭЖ. - 1998. № 2. - с. 9-11.
- 27 **Евенко, Л.И.** Организационные структуры управления промышленными корпорациями США: Теория и практика формирования/ Л. И. Евенко. - М: Наука, 1983. - 349 с.
- 28 **Жеглатая, И.С.** Организационно-экономический механизм управления зерновым хозяйством: дис. к.э.н. / И. С. Жеглатая - М, 1998. – 164 с.
- 29 **Журавлева, Л.А.** Современная концепция конкурентоспособности // Кожевенно-обувная промышленность/ Л. А. Журавлева. – 2002. № 1.- с. 20-23 .
- 30 **Зайцев, Н.Л.** Экономика промышленного предприятия: учебное пособие / Н.Л.Зайцев. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М., 2001.- 358 с.
- 31 **Зеленцова, Л.С.** Механизм развития управления производством: Монография/ Л. С. Зеленцова - М.: ГАУ, 1993. - 130 с.

- 32 **Земсков, С.А.** Практика применения функционально-стоимостного анализа (опыт местной промышленности)/С. А. Земсков. - М.: Финансы и статистика, 1987. -86 с.
- 33 **Зименков, Р.** Роль государства в зарубежных инвестициях США/ Р. Зименков // РЭЖ. - 1997. № 3. - С. 73-81.
- 34 **Зубко, Н.М.** Экономическая теория/ Н. М. Зубко. - М.: НТЦ АПИ, 1998. - 311 с.
- 35 **Зубкова, А.** Нормирование труда в условиях становления рыночных отношений/А. Зубкова // РЭЖ. - 2002. № 2. - С. 87-94.
- 36 **Йенекенс, Ж.** Менеджмент в условиях рыночной экономики: теория и практика: учеб. пособие / Ж. Йенекенс - Минск: МН ЭНИС, 1992. - 177 с.
- 37 Как работают японские предприятия: Сокращенный перевод с англ. / Под ред. Я. Мондена. - М.: Экономика, 1989. - 261 с.
- 38 **Караваяев, В.** Государственное регулирование иностранных инвестиций: российские реалии и мировой опыт/ В. Караваяев // Проблемы теории и практики управления. - 2002 . № 2. - С. 48-54.
- 39 **Кибанов, А.Я.** Управление машиностроительным предприятием на основе функционально-стоимостного анализа/ А. Я. Кибанов. - М.: Машиностроение, 1991. -180 с.
- 40 **Кириченко, В. Н.** Комплексное народнохозяйственное планирование/ В. Н. Кириченко. - М.: Экономика, 1974. - 198 с.
- 41 **Кириченко, В.Н.** Долгосрочный план развития народного хозяйства СССР/ В. Н. Кириченко. - М.: Экономика, 1974. - 263 с.
- 42 **Кистанов, В.В.,** Региональная экономика России: учебник/ В. В. Кистанов, Н. В. Копылов. - М.: Феникс и статистика, 2002. - 584 с.
- 43 **Кобляков, Н.А.** Стандартизация: реформа на пороге/ Н. А. Кобляков, О. Г. Логинов // Текстильная промышленность. - 2002. № 2.- С.11-13.
- 44 **Козырев, В.М.** Основы современной экономики: учебник / В.М. Козырев.- 2-е изд., пераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 432 с.
- 45 Комплексная программа научно-технического прогресса стран-членов СЭВ до 2000 года: Основные положения. - М.: Экономика, 1986. - 14 с.
- 46 Комплексная программа развития Нечерноземья. - М., Политиздат, 1997. - 48 с.
- 47 Комплексные народнохозяйственные программы. Под ред. Е. Д. Новикова, Ю. М. Самохина. - М: Наука, 1976. - 186 с.
- 48 Комплексные программы в планировании народного хозяйства / Под ред. М. Я. Лемешева, А. И. Панченко. - М.: Экономика, 1973. - 197 с.
- 49 **Конарева, Л.А.** Современная система вознаграждения работников / Л. А. Конарева // США. - 1999. № 3-4. - С. 167-173.

- 50 **Конно, Т.** Стратегия и структура японских предприятий: перевод с англ./ Т. Конно. - М.: Прогресс, 1987. - 384 с.
- 51 **Коротков, Э.М.** Концепция менеджмента: учебное пособие/ Э. М. Коротков. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 216 с.
- 52 **Котилко, В.В.** Региональная экономическая политика: учебное пособие/ В. В. Котилко. - М.: РДЛ, 2001. - 272 с.
- 53 **Краснопояс, Ю.Н.** Организация отраслевого и межотраслевого управления сельскохозяйственным производством: автореферат/ Ю. Н. Краснопояс. - М., 1979. - с.31
- 54 **Кричевский, Г.Е.** ВТО и проблемы качества отечественного текстиля и одежды / Г. Е. Кричевский // Текстильная промышленность. - 2002. № 2. - С.14-16.
- 55 **Кузнецов, В.П.** Формирование организационно-экономического механизма управления акционерными обществами: Дис ...к.э.н./ В. П. Кузнецов. - Н. Новгород, 1997. - 144 с.
- 56 **Кузьмина, Е.А.** Функционально-стоимостной анализ/ Е. А. Кузьмина, А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. - 2002. №7. - С. 14-20.
- 57 **Кузьмина, Е.А.** Функционально-стоимостной анализ/ Е. А. Кузьмина, А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. - 2002. № 8. - с. 8-14.
- 58 Курс переходной экономики: Учебник / Л.И. Абалкин [и др.] / Под ред. Л.И. Абалкина. - М.: ЗАО Финстатинформ, 1997. - 631 с.
- 59 **Лафта, Дж. К.** Эффективность менеджмента организации: Учебное пособие/ Дж. К. Лафта. - М.: Русская Деловая Литература, 1999. - 320 с.
- 60 **Лопатников, Л.И.** Экономико-математический словарь/ Л. И. Лопатников - М.: Наука, 1987. - 512 с.
- 61 **Лукашевич, В.В.** Основы менеджмента в торговле: учебник. 2-е изд., перераб. и доп./ В. В. Лукашевич. - М.: Экономика, 1998. - 238 с.
- 62 **Майталь, Ш.** Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей: Перевод с англ. / Ш. Майталь. - М.: Дело, 1996. - 416 с.
- 63 Менеджмент (Современный Российский менеджмент): учебник / Под ред. Ф.М Русинова. - М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. - 504 с.
- 64 Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: учебное пособие / Ф.М. Русинов [и др.] / Под ред. Ф.М.Русинова. - М.: ИНФРА-М, 1996.- 352 с.
- 65 Менеджмент организации: учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 432 с.
- 66 Менеджмент: Вопросы и ответы: учебное пособие / Под ред. А.Н. Чеплена, С.В. Здрестова. - Красноярск: КТТЭИ, 2001. - 173 с.

- 67 **Меньшиков, С.А.** Уроки западного регулирования для России/ С. А. Меньшиков // Проблемы теории и практики управления. - 2001. № 4. - С. 40-46.
- 68 **Мескон, М.Х.**, Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Х. Мескон [и др.] - М.: Дело, 1992. - 702 с.
- 69 **Мильнер, Б.З.** Системный подход к организации управления / Б. З. Мильнер - М.: Экономика, 1983. - 224 с.
- 70 Министерство легкой промышленности СССР. Методические рекомендации по научно-обоснованному построению аппарата управления на предприятия легкой промышленности. - М.: ЦНИИТЭИ легпром, 1976. - 127 с.
- 71 Моделирование региональных программ: сборник научных трудов / Под ред. В.В. Кулешова. - Новосибирск, 1983. - 161 с.
- 72 **Моисеева, Н.К.** Основы теории и практики функционально-стоимостного анализа: учебник/ Н. К.Моисеева, М. Г. Карпунин. - М.: Высшая школа, 1988. - 191 с.
- 73 Научная организация труда в управлении производственным коллективом: Общеотраслевые научно-методические рекомендации. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 1991. - 286 с.
- 74 **Нгуен, Вань Минь.** Вопросы методологии современного менеджмента: программно-целевая ориентация/ Нгуен Вань Минь, М. П. Переверзев - Тула: Тулгоспедуниверситет, 1997. - 130 с.
- 75 **Ожегов, С.И.** Словарь русского языка: около 57000 слов / С. И. Ожегов / Под ред. д. филол. наук, проф. Н.Ю. Шведовой. 16-е изд., испр. - М.: Русский язык, 1984. - 797 с.
- 76 **Омаров, А.М.** Социальное управление: некоторые вопросы теории и практики/ А. М. Омаров. - М.: Мысль, 1980. - 272 с.
- 77 Организация процессов управления: учебник / Под ред. Г.Х. Попова. - М.: Экономика, 1975. - 280 с.
- 78 Организация управления общественным производством. Учебник / Под ред. Г.Х. Попова, Ю.И. Краснопопая. - М.: МГУ, 1984. - 255 с.
- 79 **Осипов, Ю.М.** Основы теории хозяйственного механизма /Ю. М. Осипов. - М.: МГУ, 1994. - 368 с.
- 80 Основы менеджмента: учебное пособие / Под общ. ред. С.Г. Лопатиной. - М.: Юрайт, 1999. - 295 с.
- 81 Основы менеджмента: Учебное пособие / Под ред. А.А. Радугина. -М.: Центр, 1998. - 432 с.
- 82 Основы управления социалистическим производством: учебник / Д.М. Крук [и др.] / Под ред. Д.М. Крука. -М.: Экономика, 1985. - 255 с.
- 83 Основы управления: учебник / В.П. Радукин [и др.] / Под ред. проф. В.П. Радукина. - М.: Высшая школа, 1986. - 271 с.
- 84 **Пикулькин, А.В.** Система государственного управления: учебник/ А. В. Пикулькин А.В. / Под ред. проф. Т.Г. Морозовой. - М.: Закон и право. ЮНИТИ, 1997. - 352 с.

- 85 **Пирожков, В.А.** Современные проблемы управленческой деятельности: учебное пособие / В. А. Пирожков. - М.: ИНФРА-М, 1994. - 118 с.
- 86 **Попов, Г.Х.** Проблемы теории управления: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп./ Г. Х. Попов. - М.: Высшая школа, 1974. - 318 с.
- 87 **Правдин, Д.И.** Проблемы управления экономическими и социальными процессами при социализме / Д. И. Правдин. - М.: Мысль, 1979.- 197 с.
- 88 Проблемы межрегионального сотрудничества в условиях формирования единого экономического пространства: стратегия и механизм реализации: Материалы международной конференции. - Актюбинск, 2003. - 360 с.
- 89 Проблемы менеджмента и рынка: Сборник трудов по материалам III Международной научной конференции / Под ред. д.э.н. Л.С. Зеленцовой, д.э.н. Н.К. Борисюка. – Оренбург: ОГУ, 1998. - 224 с.
- 90 Проблемы менеджмента и рынка: Сборник трудов по материалам VII Международной научной конференции / Под ред. д.э.н. Л.С. Зеленцовой, д.э.н. Н.К.Борисюка. - Оренбург: ОГУ, 2002 .- 416 с.
- 91 Проблемы менеджмента и рынка: Сборник трудов по материалам VIII Международной научной конференции / Под ред. д.э.н. Л.С. Зеленцовой, д.э.н. Н.К.Борисюка. - Оренбург: ОГУ, 2003 .- 510 с.
- 92 Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Под ред. Т. Г. Морозовой, А. В. Пикулькина. М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2000.- 318 с.
- 93 Производственный потенциал промышленности области (статистический сборник). - Госкомстат. Оренбург, 2003. - 21 с.
- 94 Промышленность Оренбургской области (аналитическая записка). - Госкомстат. Оренбург, 2003. - 25 с.
- 95 Промышленность Оренбургской области. - Госкомстат. Оренбург, 2003. - 76 с.
- 96 **Прохоров, В.Т.** Пути насыщения рынка отечественной детской обувью // Кожевенно-обувная промышленность/ В. Т. Прохоров [и др.]. - 2002. № 1. - С. 23-28.
- 97 **Райзберг, Б.А.** Управление экономикой: Учебник / Б. А. Райзберг, Р. А. Фатхутдинов.- М.: ЗАО Бизнес-школа, Интел-Синтез, 1999. - 784 с.
- 98 **Райзберг, Б.А.** Системный подход в перспективном планировании./ Б. А. Райзберг [и др.] - М.: Экономика,1975.- 271с.
- 99 **Руднева, Е.В.** Целевые комплексные программы: Организационно-экономический механизм/ Е. В. Руднева. - М.: Наука, 1989. - 216 с.
- 100 **Савицкая, Г.В.** Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / Г.В. Савицкая. 6-е изд., перераб. и доп. - Мн.: Новое знание, 2001. - 704 с.
- 101 Себестоимость и затраты на производство промышленной продукции. - Госкомстат, Оренбург, 2003. - 28с.

- 102 **Сеялова, Г.С.** Анализ реализации областной целевой программы по развитию легкой промышленности / Г. С. Сеялова – Оренбург, 2003. - Рукопись деп. в ВИНТИ 28.07.03, № 1468-В 2003.
- 103 **Сеялова, Г.С.** Организационно-экономический механизм управления предприятиями легкой промышленности Оренбургской области / Г. С. Сеялова. – Оренбург, 2003.- Рукопись деп. в ВИНТИ 05.06.2003, № 1095-В 2003
- 104 **Сигов, И.** Сущность и формы управления производством/ И. Сигов. -Экономические науки. - 1970. № 10. - С. 38.
- 105 **Сибиряков, С. А.** Государственная поддержка регионального планирования и программно-целевые методы ее реализации.: Дис. ... к.э.н./ С. А. Сибиряков. – М., 1997.- 171 с.
- 106 **Системный подход в перспективном планировании /** Под ред. Б.А. Райзберга [и др.]. - М.: Экономика, 1975. - 272 с.
- 107 **Скарик, В.М.** Модели и методы разработки комплексных программ регионального развития: Дис. ...к.э.н./ В. М. Скарик. - М., 2001.- 150 с.
- 108 **Совершенные экономические информационные системы: Учебное пособие /** Под ред. В.М. Жеребина, В.Н. Мальцева. - М: Наука, 1978. – 199 с.
- 109 **Современный экономический словарь /** Под ред. Б. А. Райзберга, 2-е издание. - М: ИНФРА 1999, - 479 с.
- 110 **Соколов, В.Д.** Основы организационного проектирования: предпринимательский подход: учебное пособие/ В. Д. Соколов. - СПб.: УЭФ, 1993. - 124 с.
- 111 **Социально-экономическое положение Оренбургской области (комплексный доклад за 2002 год).** - Госкомстат. Оренбург, 2003. – 55 с.
- 112 **Степанчук Н.В.** Учет и анализ расходов на управление. М: Экономика, 1979. - 62 с.
- 113 **Страхова, Л.П.** Формирующий и регулирующий механизмы организации управления предприятием: Учебное пособие / Л. П. Страхова - М.: ИНФРА - М.: 1994.- 307 с.
- 114 **Суетина, Л. А.** Нормирование труда в условиях становления рыночных отношений / Л. А. Суетина [и др.]. - РЭЖ. - 2000. № 2.- С. 87-89.
- 115 **Теория переходной экономики: Учеб. пособие /** Под ред. И.П Николаевой. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 487 с.
- 116 **Теория управления социалистическим производством /** Под ред. О.В. Козловой - М.: Экономика, 1979.-368с.
- 117 **Тихомиров, Ю.А.** Право и социальное управление в развитом социалистическом обществе: Лекция / Ю. А. Тихомиров. - М.: Мысль, 1978. - 64 с.
- 118 **Травин, В.В.** Менеджмент персонала предприятия: учебное пособие. 3-е изд./ В. В. Травин, В. А. Дятлов. - М.: Дело, 2000. - 272 с.

- 119 **Тригубенко, М.А.** Социально-экономическая модель Вьетнама/ М. А. Тригубенко // Общество и экономика. - 2002. № 5. - с.156-174.
- 120 **Уразов, В.А.** Организация труда и управления на предприятии легкой промышленности: справочное издание / В. А. Уразов. - М.: Легкпромбытгиздат, 1990. - 239 с.
- 121 **Уразов, В.А.** Совершенствование управления производством в легкой промышленности / В. А. Уразов, С.А. Ким. – М.: Легкпромбытгиздат, 1985. - 144 с.
- 122 Федеральные и региональные программы России. Информационный сборник. – М.: ВИНТИ, 1995. - 213 с.
- 123 **Федорков, А.И.** Организационно-экономический механизм управления промышленным предприятием: теория и методология: Дис. ...д. э. н./ А. И. Федорков. - Санкт- Петербург, 1999. - 468 с.
- 124 **Филиппов, В.Ф.** Беседы о хозяйственном механизме. 2-е изд., доп. / В. Ф. Филиппов. - М: Политгиздат, 1984. - 192 с.
- 125 Философская энциклопедия. Том 2., Москва, 1962. - 575 с.
- 126 **Хлынов, В.** Формы и методы экономического стимулирования труда на предприятиях Японии / В. Хлынов // Проблемы теории и практики управления. - 1998. № 2. - С. 128-131.
- 127 **Хорвард, К.** Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учебное пособие/ К. Хорвард, Э. Коротков. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 244 с.
- 128 Хозяйственный механизм общественных формаций / Под ред. Л.И. Абалкина. - М.: Мысль, 1986. - 269 с.
- 129 Хозяйственный механизм управления экономикой СССР / М.Г. Лапушта, В.Б. Масленников, А.Г. Шеремет и др. / Под ред. П.Г Бунича.- М.: Экономика, 1991. - 317 с.
- 130 **Черняк, Ю.И.** Информация и управление / Ю. И. Черняк - М.: Наука, 1974. -184 с.
- 131 **Четвергова, Н.В.** Программно-целевое регулирование социально-экономического развития региона. Дис. ...к.э.н./ Н. В. Четвергова - М., 2001. - 142 с.
- 132 **Шакуум, М.** Механизмы реализации индикативных планов / М. Шакуум // Экономист. - 2001. № 7. - С. 19-27
- 133 Экономика переходного периода: учеб. пособие / Под ред. В.В. Радаева, А.В. Бузгалина. - М.: МГУ, 1995. - 410 с.
- 134 Экономика предприятия: учебник / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандера. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 742 с.
- 135 Эффект дамбы. Беседа с руководителем сертификационного Центра «СКС» В.В. Чучаевым // Текстильная промышленность. - 2002. № 2. - с. 9-10.
- 136 **Ямпольская, Н.Ю.** Инвестиции - важнейший государственный механизм управления качеством и конкурентоспособностью/ Н. Ю. Ям-

польская [и др.]. // Кожевенно-обувная промышленность. – 2002. № 2. - С. 6-7.

137 **Ямпольская, Н.Ю.** Сбалансированная система механизмов управления качеством / Н. Ю. Ямпольская [и др.]. // Кожевенно-обувная промышленность. - 2002. № 6. - С. 9-13.

138 **Ямпольская, Н.Ю.** Экономические проблемы защиты прав потребителей / Н. Ю. Ямпольская [и др.]. // Кожевенно-обувная промышленность. - 2002. № 4. - С. 6-10.

139 **Ямпольская, Н.Ю.** Необходимость государственного управления качеством и конкурентоспособностью продукции / Н. Ю. Ямпольская // Кожевенно-обувная промышленность. - 2003. №1. - С. 4-5.

140 **Яновский, А.В.** Особенности деловых отношений в Японии/ А. В. Яновский // Маркетинг. - 1999. №2. - С. 90-93.

141 **Ясин, Е.Г.** Хозяйственные системы и радикальная реформа/ Е. Г. Ясин. - М: Экономика, 1989. – 318 с.

Приложение А **(обязательное)**

Основные мероприятия по реализации областной целевой программы «Развитие легкой промышленности Оренбургской области на 2002-2004 гг.»

Таблица А. 1 Мероприятия областной целевой программы

№ п/п	Мероприятие	Срок исполнения	Исполнитель	Источник финансирования, объем производства
1	2	3	4	5
I. Разработка нормативно-правовой базы				

1	Уточнение производственно-экономических параметров отрасли легкой промышленности для формирования заявки по ежегодному бюджетному финансированию:	II полугодие ежегодно		
	-на возмещение разницы в процентных ставках по кредитам, полученным в организациях на пополнение оборотных средств		руководители предприятий области; департамент администрации области по вопросам экономики; управление администрации области по промышленности, транспорту и сырьевым ресурсам	
	-на авансирование регионального заказа на производство продукции для малообеспеченных категорий населения, школьной одежды		отдел по региональной политике социальной сферы администрации области; управление администрации области по промышленности, транспорту и сырьевым ресурсам	
2	Разработка нормативных документов по возмещению из областного бюджета разницы в процентных ставках по кредитам, полученным предприятиями в кредитных организациях в размере одной второй ставки рефинансирования Центрального банка Российской Федерации	I квартал ежегодно	финансовое управление администрации области; департамент администрации области по вопросам экономики	

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
	онных проектов на конкурсной основе инвестиций для технического перевооружения отрасли		распоряжениями главы администрации области от 01. 06. 2000 № 657-р «О дальнейшем совершенствовании работы с инвестиционными проектами» и от 01. 11. 2000 № 1203-р «О финансировании инвестиционных программ»	бюджет, средства предприятий
	Частичное финансирование	постоянно	финансовое управление	областной

2	процентной ставки Центрального банка Российской Федерации по кредитам, полученным предприятиями в коммерческих организациях под закупку технологического сырья в установленном порядке		администрации области; руководители предприятий легкой промышленности области; управление администрации области по промышленности, транспорту и сырьевым ресурсам	бюджет: 2003г-10,7 млн. руб.; 2004 г. - 8,5 млн. руб.
3	Финансирование региональных заказов на производство продукции для нужд областных организаций в порядке, предусмотренном законодательством	постоянно	финансовое управление администрации области; отдел по региональной политике социальной сферы администрации области; управление администрации области по промышленности, транспорту и сырьевым ресурсам	Областной бюджет: 2002 г. – 36 млн. руб.; 2003 г. - 37,5млн.руб.; 2004 г. – 37,5 млн. руб.
III. Приоритеты развития и структурной перестройки легкой промышленности				
1	Увеличение выпуска готовых изделий (швейных, трикотажных, чулочно-носочных и обуви) в общем объеме товарной продукции с целью улучшения обеспечения потребности населения товарами легкой промышленности	2004 год	ЗАО «Ореана»;ОАО «Элегант»; ОАО «Орника»; ОАО«Оренбургшвеймех», ОАО «Орская трикотажная фабрика «Ника»;ОАО «Юничел-Оренбург»	2001 г. – 25,8 % 2004 г. – 30,5 %
2	Повышение конкурентоспособности производства на основе его реконструкции,			

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
	первооружения, совершенствования имеющихся и создания новых технологий			
2.1	В производстве готовых тканей: модернизация и техническое перевооружение производства костюмных тканей	2002-2004гг.	ОАО «Орентекс»	шелковые ткани, млн. пог. метров: 2002 г. - 13,4; 2003 г. - 14,1; 2004 г. - 14,8
2.2	В производстве нетканых ма-	2002-2004 гг.	ЗАО «Промсинтекс»	нетканые ма-

	териалов: расширение производства нетканых полотен как основы для мягкой кровли			териалы, млн. кв.м.: 2002 г. - 29,0; 2003 г. - 30,5; 2004 г. - 32,0
2.3	В трикотажном производстве: реконструкция и техническое перевооружение вязального, красильного и отделочного цехов	2002-2004 гг.	ОАО «Орская трикотажная фабрика «Ника»	трикотажные изделия, млн. штук: 2002 г. - 8,5; 2003 г. - 9,4; чулочно-носовые изделия. млн. пар: 2002 г. - 1,8; 2003 г. - 2,45; 2004 г. - 2,6
2.4	Модернизация и техническое перевооружение пуховязального производства	2002-2004 гг.	ОАО «Ореншаль»	платки, шарфы, тыс. штук: 2002 г. -112,0; 2003 г. -120,0; 2004 г. -132,0 верхний трикотаж, тыс. штук: 2002 г.-28,0; 2003 г.-33,0; 2004 г.-39,0

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
2.5	Модернизация и техническое перевооружение производства по выпуску перчаток	2002- 2004 гг.	ОАО «Бузулукская перчаточная фабрика»	перчатки, млн. пар: 2002 г.-1,0; 2003 г.-1,05; 2004 г.-1,1

2.6	В швейном производстве: - автоматизированное проектирование швейных изделий, позволяющее ускорить запуск в производство новых моделей в 3-4 раза;		ЗАО «Ореана»; ОАО «Орника»; ОАО «Оренбургшвеймех»	пальто, тыс. шт.: 2002 г. - 19,5; 2003 г. - 24,3; 2004 г. - 25,3;
	-автоматизация подготовительно-раскройного производства, дающего возможность повысить производительность труда и точность кроя в 2-3 раза;			платья, тыс. шт.: 2002 г. - 58,0; 2003 г. - 58,0; 2004 г. - 58,0
	- техническое перевооружение основного потока по выпуску пальто			костюмы, тыс. шт.: 2002 г. - 90,0; 2003 г. - 90,0; 2004 г. - 90,0; куртки, тыс. шт.: 2002 г. - 25,0; 2003 г. - 25,0; 2004 г. - 25,0; брюки, тыс. шт.: 2002 г. - 35,0; 2003 г. - 35,0; 2004 г. - 35,0
2.7	В обувном производстве: техническое перевооружение производства обуви	2002-2004 гг.	ОАО «Юничел-Оренбург»; ОАО «Элегант»	обувь кожаная, тыс. пар: 2002 г. -130,0 ; 2003 г.- 160,0; 2004 г. - 190,0

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
IV. Содействие в продвижении товаров легкой промышленности на рынки				
1	Проведение экспертиз проектов, претендующих на частичное финансирование процентной ставки Центрального банка Российской Федерации по кредитам, получен-	постоянно	управление администрации области по промышленности, транспорту и сырьевым ресурсам; руководители предприятий легкой	

	ным предприятиями в кредитных организациях на пополнение оборотных средств		промышленности области	
2	Участие предприятий в конкурсах на поставку товаров предприятиям и организациям области, финансируемым из областного бюджета	постоянно	руководители предприятий легкой промышленности области; ОАО ОПК «Легпром»; исполнительная дирекция областного союза промышленников и предпринимателей(работодателей)	
3	Содействие в организации участия предприятий области в российских и международных выставках продукции легкой промышленности	постоянно	департамент администрации области по вопросам экономики; руководители предприятий легкой промышленности области; ОАО ОПК «Легпром»	
4	Размещение на сайте администрации Оренбургской области перечня продукции, выпускаемой предприятиями	постоянно	департамент администрации области по вопросам экономики; руководители предприятий легкой промышленности	
5	Создание фирменного торгового дома с функциями постоянно действующей выставки-ярмарки продукции предприятий легкой промышленности области на базе ОАО «Оренбургская производственная компания легкой промышленности»: - внесение предложения по выделению торговых площадей в центральной части г. Оренбурга;	II полугодие 2002 г.	комитет по управлению государственным имуществом области; ОАО ОПК «Легпром»;	

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
	- организация фирменного торгового дома	I полугодие 2003 г	ОАО «Орентекс»; ЗАО «Ореана»; ОАО «Орника»; ОАО «Орская трикотажная фабрика «Ника»	собственные средства предприятий
6	Содействие развитию торго-	постоянно	главы муниципальных	

	вой сети предприятий легкой промышленности органами местного самоуправления		образований	
V. Создание эффективного механизма управления отраслью				
1	Создание постоянно- действующей комиссии по мониторингу работы предприятий и выработке мер, направленных на поддержание стабильного финансового состояния предприятий легкой промышленности	II полугодие 2002 г.	департамент администрации области по вопросам экономики; управление администрации области по промышленности, транспорту и сырьевым ресурсам; руководители предприятий легкой промышленности области	
2	Разработка комплекса унифицированных документов по мониторингу предприятий легкой промышленности	II полугодие 2002 г.	департамент администрации области по вопросам экономики; управление администрации области по	
			промышленности, транспорту и сырьевым ресурсам	
3	Передача пакета акций социально значимых предприятий в управление администрации области, участие представителей администрации области в советах директоров	постоянно	комитет по управлению государственным имуществом Оренбургской области; департамент администрации области по вопросам экономики; управление администрации области по промышленности, транспорту и сырьевым ресурсам; руководители предприятий области	

Продолжение таблицы А.1

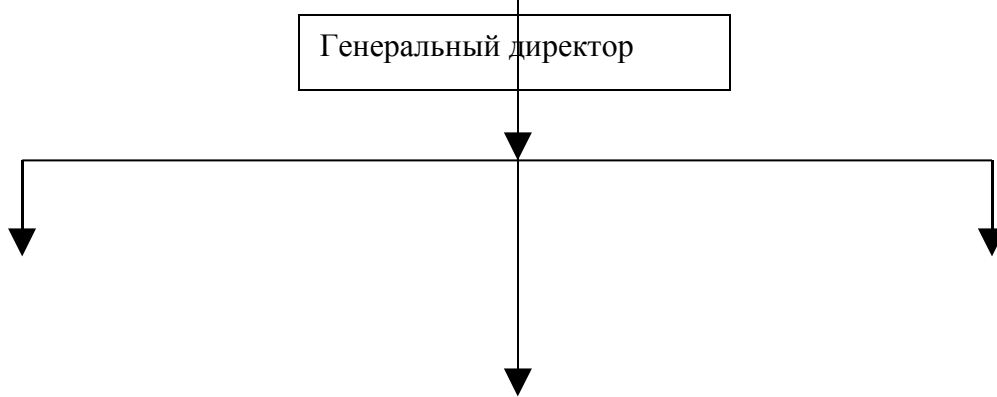
VI. Сырьевое обеспечение предприятий легкой промышленности				
	Разработка программы первичной переработки шерсти и кожевенного сырья	II полугодие 2003 г.	департамент администрации области по вопросам агропромышленного комплекса; департамент администрации области по вопросам экономики;	

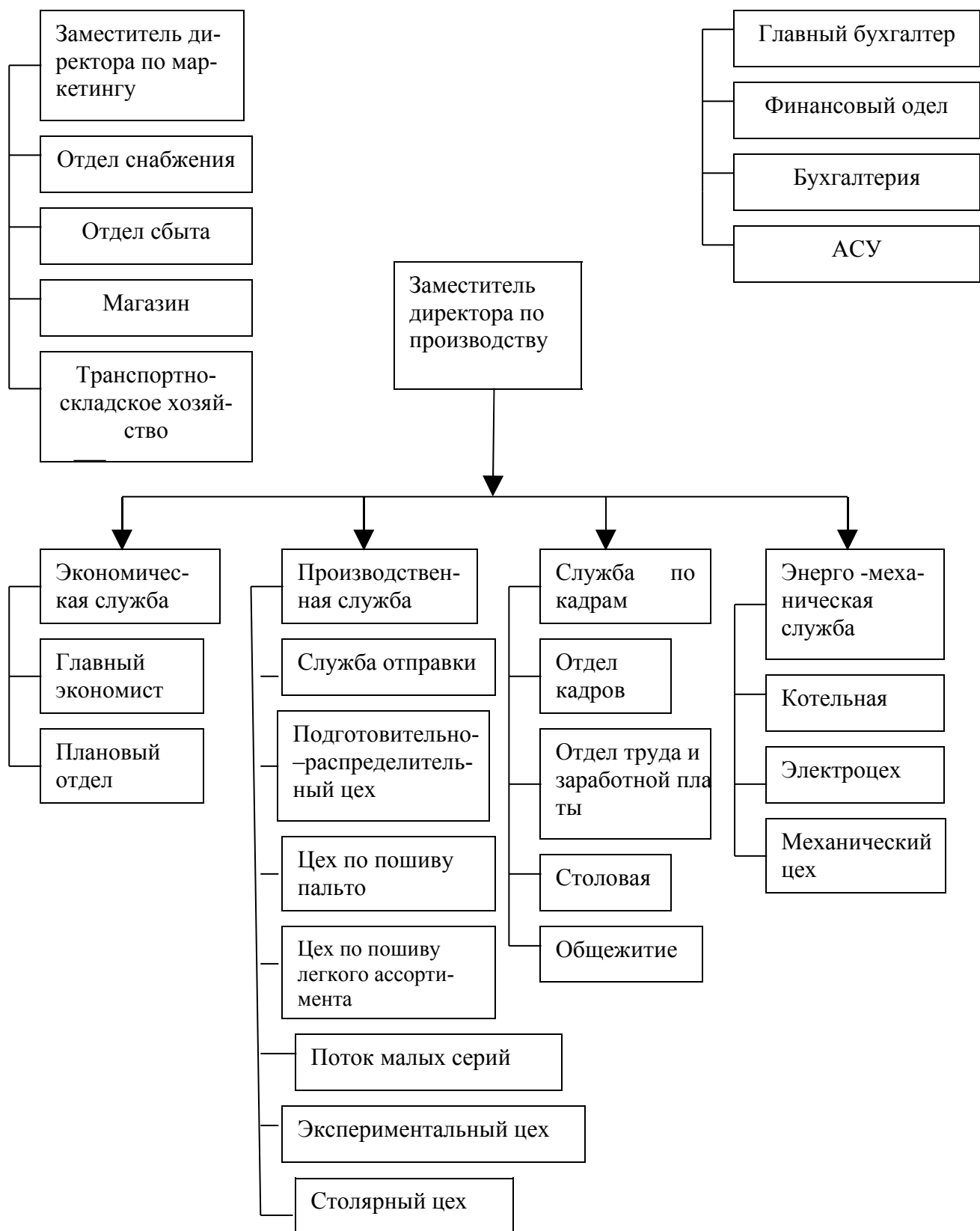
			управление администрации области по промышленности, транспорту и сырьевым ресурсам	
VII. Повышение квалификации руководящего звена предприятий				
1	Проведение конференций, семинаров, «круглых столов» по проблемам совершенствования управления отраслью	постоянно	департамент администрации области по вопросам экономики; управление администрации области по промышленности, транспорту и сырьевым ресурсам; комитет по управлению государственным имуществом Оренбургской области; исполнительная дирекция областного союза промышленников и предпринимателей (работодателей)	
2	Обеспечение руководителей предприятий методическими материалами по проблемам оптимизации структуры и совершенствования управления предприятиями	постоянно	департамент администрации области по вопросам экономики; управление администрации области по промышленности, транспорту и сырьевым ресурсам	
VIII. Организация конкурса «Лучшее предприятие отрасли»				
	Проведение конкурса на присуждение звания «Лучшее предприятие отрасли»	ежегодно	исполнительная дирекция областного союза промышленников и предпринимателей; обком профсоюза работников текстильной и легкой промышленности; управление администрации области по промышленности, транспорту и сырьевым ресурсам	

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
IX. Повышение бюджетной эффективности отрасли				
	Увеличение налогооблагаемой базы и налоговых платежей в консолидированный бюджет области в результате роста объемов производства и прибыли	ежегодно	департамент администрации области по вопросам экономики; предприятия области	2003 г. - 21,0 млн. руб.; 2004 г. - 33,2 млн. руб.

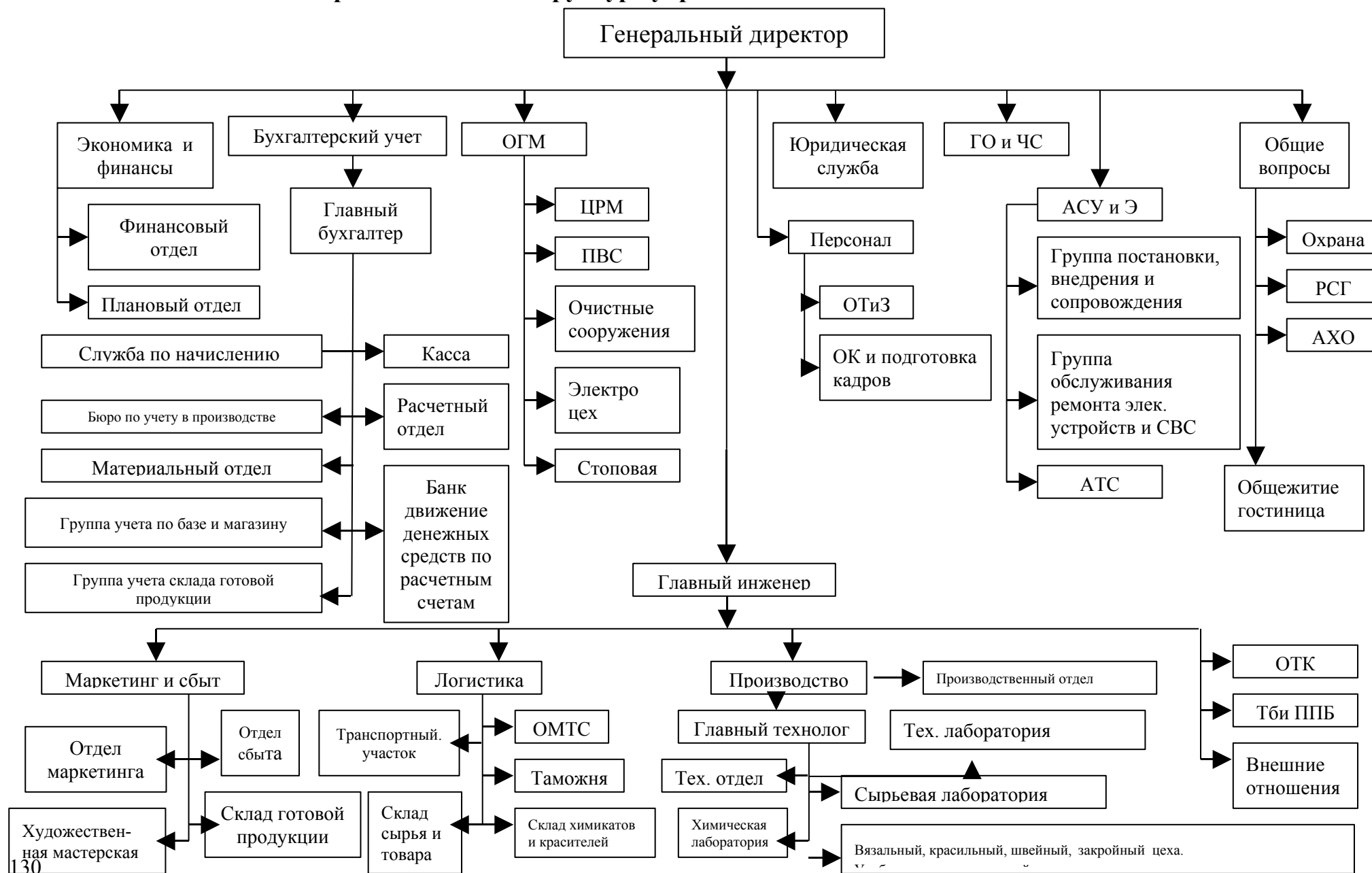
Приложение Б
(обязательное)
Организационная структура управления ЗАО «Ореана»





Приложение Г

Организационная структура управления ОАО ОТФ «НИКА»



Приложение Д
(обязательное)

Перегруппировка статей расходов на содержание аппарата управления

Таблица Д.1 Перегруппировка статей расходов на содержание аппарата управления

№ п/п	Вариант 1	Вариант 2
	Наименование статей расходов и их содержание	Расходы, вносимые в статьи затрат на управление предприятием по новой форме
А. Расходы на управление предприятием		
1	Заработная плата аппарата управления предприятием: основная и дополнительная заработная плата персонала управления фабрики в соответствии с номенклатурой должностей, относящихся к аппарату управления	Статья 1 (заработная плата работников управления): основная и дополнительная заработная плата персонала управления фабрики в соответствии с номенклатурой должностей, относящихся к аппарату управления
2	Командировки и перемещения расходы на командировки работников управления, расходы и подъемные при перемещении этих работников и членов их семей, кроме расходов на все виды командировок и перемещений работников пожарной, военизированной и сторожевой охраны	Статья 5 (служебные командировки и перемещения): расходы на командировки работников управления, расходы и подъемные при перемещении этих работников и членов их семей, кроме расходов на все виды командировок и перемещений работников пожарной, военизированной и сторожевой охраны
3	Содержание пожарной, военизированной и сторожевой охраны: основная и дополнительная заработная плата персонала вахтерской, пожарной и сторожевой охраны и отчисления на социальное страхование; суммы, уплачиваемые другим организациям за охрану; стоимость горючих, смазочных и других материалов для специального автотранспорта и противопожарных машин; расходы на содержание и ремонт противопожарных приспособлений; износ малоценных и быстро изнашивающихся предметов охраны, и дежурной спецодежды; расходы на противовоздушную оборону (некапитального характера).	Статья 11 (прочие расходы): основная и дополнительная заработная плата персонала вахтерской, пожарной и сторожевой охраны и отчисления на социальное страхование; суммы, уплачиваемые другим организациям за охрану; стоимость горючих, смазочных и других материалов для специального автотранспорта и противопожарных машин; расходы на содержание и ремонт противопожарных приспособлений; износ малоценных и быстро изнашивающихся предметов охраны, и дежурной спецодежды; расходы на противовоздушную оборону (некапитального характера); расходы, связанные с предоставлением жилищ работникам охраны; расходы на все виды командировок и перемещений пожарной военизированной и сторожевой охраны

Продолжение таблицы Д.1

3	расходы, связанные с предоставлением жилищ работникам охраны; расходы на все виды командировок и перемещений пожарной, военизированной и сторожевой охраны; прочие расходы	сторожевой охраны; прочие расходы
4	Прочие расходы: канцелярские, почтово-телеграфные и телефонные расходы фабрикоуправления, цехов; стоимость канцелярских и чертежных принадлежностей, стеклографических, типографических и переплетных работ; стоимость бланков отчетности и документации фабрикоуправления и цехов; расходы на содержание телефонных станций, коммутатор; расходы на содержание диспетчерской связи фабрикоуправления, машиносчетных станций и бюро; расходы на содержание зданий и помещений конторы (отделов) фабрикоуправления (отопление, освещение, канализация, водоснабжение, текущий ремонт и содержание в чистоте); расходы на текущий ремонт инвентаря, легкового транспорта и зданий; расходы на служебные разъезды и содержание легкового транспорта; отчисления на социальное страхование с заработной платы, учтенной по статье 1; прочие расходы по управлению	<p>Статья 6 (канцелярские и типографические расходы): канцелярские расходы фабрикоуправления, цехов; стоимость канцелярских и чертежных принадлежностей, стеклографических, типографических и переплетных работ; стоимость бланков отчетности и документации фабрикоуправления и цехов;</p> <p>Статья 7 (почтово-телеграфные и телефонные разговоры): почтово-телеграфные и телефонные расходы фабрикоуправления, цехов; расходы на содержание телефонных станций, коммутатор; расходы на содержание диспетчерской связи фабрикоуправления, машиносчетных станций и бюро;</p> <p>Статья 8 (расходы на содержание зданий, помещений и инвентаря): расходы на содержание зданий и помещений конторы (отделов) фабрикоуправления (отопление, освещение, канализация, водоснабжение, текущий ремонт и содержание в чистоте); расходы на текущий ремонт инвентаря и зданий.</p> <p>Статья 4 (содержание легкового транспорта): расходы на служебные разъезды и содержание легкового транспорта.</p> <p>Статья 3 (отчисления на соц. страхование): отчисления на социальное страхование с заработной платы, учтенной по статье 1.</p> <p>Статья 11 (прочие расходы): прочие расходы по управлению.</p>

Продолжение таблицы Д.1

Б. Общехозяйственные расходы		
5	Содержание прочего общефабричного персонала: основная и дополнительная заработная плата персонала управленческого характера; отчисления на социальное страхование работников, заработная плата которых включается в данную статью	Не включаются
6	Амортизация основных средств: амортизационные отчисления от стоимости основных фондов общефабричного характера, в том числе амортизационные отчисления от стоимости основных фондов, предназначенных для ведения культурно-просветительной, оздоровительной, физкультурной и спортивной работы среди рабочих и служащих предприятия и членов их семей, а также амортизационные отчисления от стоимости основных фондов, предоставляемых предприятиям общественного питания	Не включаются
7	Содержание и текущий ремонт зданий, сооружений и инвентаря общефабричного назначения: расходы на содержание в исправном рабочем состоянии всех основных средств и инвентаря общефабричного характера (в частности, зданий, сооружений, передаточных устройств, подъемных кранов, погрузочно-разгрузочных приспособлений, обслуживающих операций общефабричных складов и др.); стоимость смазочных и обтирочных материалов, а также горючего, используемых при эксплуатации указанных основных средств и инвентаря общефабричного характера; основная и дополнительная заработная плата и отчисления на социальное страхование рабочих, обслуживающих операции складов, и кладовщиков, которые согласны с тарифно-квалификационным справочником относятся к рабочим; плата за аренду зданий с помещений; затраты на топливо, энергию и материалы для отопления, освещения и содержания в чистоте и порядке основных средств и инвентаря, а также для содержания дворов и водоснабжения; расходы на канализацию	Не включаются

Продолжение таблицы Д.1

	и ассенизацию; затраты по возмещению износа и ремонту бы-строизнашивающегося инвентаря и других малоценных пред-метов, не числящихся в основных средствах; основная и допол-нительная заработная плата и отчисления на социальное стра-хование рабочих, обслуживающих помещения, сооружения, двory и дороги общефабричного назначения; расходы по теку-щему ремонту зданий, сооружений и инвентаря общефабрич-ного назначения.	
8	Производство испытаний, опытов, исследований, содер-жание общефабричных лабораторий, расходы на изобре-тательство и технические усовершенствования: затраты на испытания, опыты и исследования, которые предназначены для определения качества поступающих на предприятие материалов и полуфабрикатов, качество сырья собственной добычи и полуфабрикатов собственно-го изготовления, для контроля за соблюдением установ-ленных технологических процессов для применения но-вых видов материалов и полуфабрикатов, новых техноло-гических процессов и т.п., затраты на реактивы и другие материалы, полуфабрикаты, готовые изделия для лабора-торных анализов, опытов, проб, исследований и испыта-ний, а также оплата анализов, проб, испытаний и других работ, проводимых сторонними организациями; основная и дополнительная заработная плата и отчисления на соци-альное страхование работников общефабричных лабора-торий, включая работников ОТК общефабричных лабора-торий; погашение износа малоценных предметов и прибо-ров лабораторий и отделов технического контроля и ре-монт этих предметов и приборов; расходы на изобре-тательство, технические усовершенствования и рационализаторские	Не включаются

Продолжение таблицы Д.1

	образцов, испытание изобретений и технических усовершенствований, отчисления в фонд премирования за содействие внедрению изобретений и рацпредложений от суммы выплачиваемых вознаграждений.	
9.	Охрана труда: затраты на охрану труда, производимые для общефабричных целей. К ним относятся расходы по технике безопасности, по производственной санитарии, на прочие мероприятия (приобретение справочников и плакатов по охране труда, организации выставок, докладов, лекций по технике безопасности и т.п.).	Не включаются
10	Подготовка кадров: расходы на производственное обучение по подготовке новых рабочих; затраты на проведение мероприятий по повышению квалификации руководящего и инженерно-технического персонала; затраты на проведение мероприятий по повышению уровня экономических знаний руководящих работников промышленного производства; оплата отпусков лицам, успешно обучающимся в вечерних и заочных высших и средних специальных учебных заведениях, на период выполнения лабораторных работ, сдачи зачетов и экзаменов, подготовки и защиты дипломных проектов и работ, оплата их проезда к месту учебы и обратно; оплата отпусков, предоставляемых рабочим и служащим для сдачи экзаменов в аспирантуру с отрывом и без отрыва от производства, а также лицам, обучающимся в заочной аспирантуре; оплата отпусков лицам, успешно обучающимся в вечерних профессионально-технических училищах; выплата работникам, состоящим в списках предприятий, командированным для повышения квалификации с отрывом от производства в учебные заведения и на курсы по подготовке и повышению квалификации	Статья 10 (расходы на подготовку и переподготовку кадров): затраты на проведение мероприятий по повышению квалификации руководящего и инженерно-технического персонала; затраты на проведение мероприятий по повышению уровня экономических знаний руководящих работников промышленного производства; оплата отпусков лицам, успешно обучающимся в вечерних и заочных высших и средних специальных учебных заведениях, на период выполнения лабораторных работ, сдачи зачетов и экзаменов, подготовки и защиты дипломных проектов и работ, оплата их проезда к месту учебы и обратно; оплата отпусков, предоставляемых служащим для сдачи экзаменов в аспирантуру с отрывом и без отрыва от производства, а также лицам, обучающимся в заочной аспирантуре.

Продолжение таблицы Д. 1

11	Прочие расходы: премии, начисленные за повышение коэффициента использования мощности электроустановок и за перевыполнение норм возврата конденсата; расходы связанные с проведением мероприятий по борьбе с наводнениям; пособия по нетрудоспособности, возникшей вследствие производственных травм, выплачиваемые на основании судебных решений; другие общехозяйственные расходы не предусмотренные предыдущими статьями	Не включаются
В. Сборы и отчисления		
12	Налоги, сборы и прочие обязательные отчисления и расходы: оплата налогов и сборов по предприятию в целом	Не включаются

Общехозяйственные расходы

№ п/п	Наименование статей расходов Характеристика содержания расходов	Расходы, вносимые в статьи затрат на управление предприятием по новой форме
1	Содержание аппарата и управления цеха: основная и дополнительная заработная плата с отчислениями на социальное страхование персонала управления цеха в соответствии с номенклатурой должностей, относящихся к аппарату управления; другие расходы по управлению цехом, в частности, расходы на содержание диспетчерской связи цеха	Статья 1 (заработная плата аппарата управления): основная и дополнительная заработная плата персонала управления цеха в соответствии с номенклатурой должностей, относящихся к аппарату управления. Статья 7 (почтово-телеграфные и телефонные разговоры): расходы на содержание диспетчерской связи цеха.
2	Содержание прочего цехового персонала: основная и дополнительная заработная плата с отчислениями на социальное страхование инженерно-технических и других работников (не относящихся к управленческому персоналу)	Не включаются
3	Амортизация зданий, сооружений и инвентаря: амортизационные отчисления	Не включаются

Продолжение таблицы Д.1

4	<p>Содержание зданий, сооружений и инвентаря: расходы на содержание зданий, сооружений и инвентаря цеха: стоимость материалов, израсходованных на хозяйственные нужды цехов, а также на содержание электросети, отопительной сети, водоснабжения и канализации, на содержание помещений в чистоте, стоимость израсходованного топлива на отопление; заработная плата и отчисления на социальное страхование вспомогательных рабочих, занятых на разных хозяйственных работах; стоимость энергии, воды, пара, потребленных на хозяйственные нужды и т.п.</p>	Не включаются
5	<p>Текущий ремонт зданий, сооружений и инвентаря: затраты на текущий ремонт зданий и сооружений (стоимость потребленных ремонтно-строительных материалов; заработная плата и отчисления на социальное страхование рабочих, выполняющих ремонтные работы; стоимость услуг ремонтных цехов и т.п.)</p>	Не включаются
6	<p>Испытания, опыты и исследования, рационализация и изобретательство: стоимость материалов и изделий, израсходованных на осуществление опытов, исследований, испытаний и рационализаторских предложений; заработная плата и отчисления на социальное страхование рабочих, занятых на этих работах; стоимость услуг цехов и хозяйств; оплата работ сторонних организаций, прочие денежные работы; денежные выплаты, связанные с изобретательством, техническими усовершенствованиями и рацпредложениями; выплата авторских вознаграждений, оплата экспертиз и консультаций</p>	Не включаются

Продолжение таблицы Д. 1

7	<p>Охрана труда: текущие расходы на устройство и содержание ограждений машин и их двигающихся частей, люков, отверстий, вентиляционных устройств, сигнализации, устанавливаемой в целях безопасности, приспособлений для быстрой остановки исполнительных механизмов и т.п.; расходы на устройство и содержание дезинфекционных камер, умывальников, душей, бань и прачечных на производстве, кипятильников, баков, раздевалок, шкафчиков для спецодежды, сушилок и другого оборудования; прочие расходы, связанные с охраной труда, в частности, стоимость материалов, затраченных на устройство и содержание средств охраны труда, а также заработная плата рабочих и отчисления на социальное страхование; стоимость спецодежды, спецобуви, очков и других защитных приспособлений, безвозмездно выдаваемым работникам, а также стоимость молока, жиров и других нейтрализующих веществ, получаемых за счет предприятия работниками горячих цехов и вредных производств</p>	Не включаются
8	<p>Износ малоценного и быстроизнашивающегося инвентаря: сумма износа малоценного и быстроизнашивающегося хозяйственного инвентаря цехов</p>	Не включаются
9	<p>Прочие расходы: другие расходы, не предусмотренные другими статьями</p>	Не включаются