

На правах рукописи

**Бегина Ирина Ивановна**

**УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ С ВНЕШНЕЙ  
И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДОЙ**

Специальность: 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством

(экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами (промышленность))

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук



Ульяновск 2004

Работа выполнена на кафедре «Управления» в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования Ульяновский государственный университет

**Научный руководитель-** доктор экономических наук,  
профессор **Кац Иосиф Яковлевич**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук,  
профессор **Мельник Александр Николаевич**  
кандидат экономических наук,  
доцент **Лапочкина Светлана Вячеславовна**

**Ведущая организация - Институт социально-экономических и правовых наук  
Академии наук Республики Татарстан**

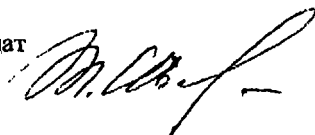
Защита диссертации состоится 3 июля 2004 г. в И<sup>00</sup> часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.278.05 при Ульяновском государственном университете по адресу: 445020 Самарская обл., г. Тольятти ул. Ленинградская, д. 16, Зал заседаний

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Ульяновского государственного университета.

Автореферат разослан «31» мая 2004 г.

Отзыв на автореферат просим присылать по адресу: 432700, г. Ульяновск, ул.Л. Толстого, 42, научное управление.

Ученый секретарь  
диссертационного совета, кандидат  
экономических наук, доцент



Т.Ю. Иванова

### Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Проблемы взаимодействия предприятия с внешней и внутренней средой являются одними из наиболее сложных в теории управления хозяйственными системами. С переходом российской экономики к рынку важность их исследования, разработки механизмов, обеспечивающих эффективность этого взаимодействия, существенно возрастают. Это обусловлено тем, что увеличивается неопределенность внешней среды, появляются новые факторы, меняются и растут требования, предъявляемые внешней средой к предприятию, усложняются механизмы достижения соответствия его деятельности этим требованиям, в основе которых лежат преимущественно экономические методы воздействия на предприятие - отказ от директивного планирования деятельности предприятий, полная ее автономизация не могли не привести к резкому снижению этого соответствия.

В новых условиях существенно меняется и внутренняя среда предприятия, так как его деятельность направлена на достижение иных целей функционирования и развития, которые диктуют другие подходы к стратегии предприятия, системе планирования и мотивирования его производственно-хозяйственной деятельности, созданию адекватных организационных структур управления.

Степень разработанности проблемы. Анализ научной литературы свидетельствует о том, что проблемам формирования внешней и внутренней среды, их воздействия на предприятие уделяется достаточно пристальное внимание учеными и специалистами. Вместе с тем, достаточно явно они обозначаются редко. Как правило, подразумевается, что обоснованный механизм управления предприятием будет решать связанные с этим проблемы автоматически. Между тем, необходимость более конкретной, целенаправленной постановки и решения проблем взаимодействия предприятия с внешней и внутренней средой становится все более настоятельной. На их решение нацеливаются усилия многих



очередь, следует отметить Н. Алексеева, С. Глазьева, В. Долгого, А. Касатова, Д. Кононова, Н. Костецкого, В. Кошкина, А. Крутика, Д. Львова, А. Муравьева, А. Подкосистого, Б. Райзберга, М. Римера, Д. Стиглица, Э. Уткина, И. Цыкина, Е. Таркановского, Г. Шепеленко, К. Штайльманна, Д. Эллермана, Е. Янковского и др.

Однако актуальные вопросы обоснования основных факторов внешней и внутренней среды, механизма взаимодействия с ними предприятий, учета и обеспечения соответствия их деятельности предъявляемым ими требованиям еще не нашли достаточно полного теоретико-методологического и методического решения, что снижает эффективность этой деятельности, наносит существенный ущерб как трудовым коллективам, так и обществу в целом.

Изложенным предопределяется выбор темы диссертационного исследования.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является разработка теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по развитию системы управления взаимодействием предприятий с внешней и внутренней средой.

Для достижения поставленной цели в исследовании решались следующие основные задачи:

исследовались особенности современной экономической ситуации в России, оказывающие влияние на внутреннюю и внешнюю среду предприятий;

выявлялись сущность и основные проблемы формирования и реализации государственной экономической политики на современном этапе развития;

- обосновывались требования, предъявляемые основными факторами внешней и внутренней среды к производственно-хозяйственной деятельности предприятий;

рассматривались основные элементы механизма управления деятельностью предприятий, призванные обеспечить ее соответствие требованиям внешней и внутренней среды;

анализировались основные тенденции развития пищевой, в том числе хлебобулочной, промышленности России и вытекающие из них требования, предъявляемые факторами внешней и внутренней среды к деятельности предприятий;

исследовался механизм управления взаимодействием с внешней и внутренней средой хлебобулочного предприятия, разработаны рекомендации по его дальнейшему совершенствованию.

Предметом исследования выступают методологические подходы к формированию эффективного механизма взаимодействия предприятия с внешней и внутренней средой в условиях их динамичных изменений.

Объектом исследования является организационно-экономический механизм управления деятельностью промышленных предприятий.

Теоретической и методологической основой исследования являлись труды отечественных и зарубежных ученых, методы системного и экономического анализа, синтеза, сравнений, прогнозирования. Использовались законодательные и нормативные акты Российской Федерации.

Фактологическую и статистическую основу диссертации составили данные государственной статистической отчетности о деятельности промышленности, официальные материалы органов исполнительной власти, плановая, учетная и отчетная документация промышленных предприятий.

Научная новизна исследования состоит в обосновании и разработке комплексного механизма управления взаимодействием предприятия с внешней и внутренней средой, в решении методологических и прикладных вопросов его развития в новых организационно-экономических условиях России.

Основные научные результаты, выносимые на защиту, состоят в следующем:

- доказано, что в рыночных условиях усложнено достижение соответствия деятельности предприятий требованиям внешней и внутренней среды, это в свою очередь усиливает несогласованность интересов на разных уровнях хозяйствования;

разработана упорядоченная, расширенная классификация факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на деятельность предприятия; предложено варьировать количество и структуру учитываемых факторов в зависимости от финансового положения предприятия, его места в отрасли, регионе и др.; определены структура и количество факторов для предприятий пищевой промышленности;

обоснованы изменения в структуре и совокупности учитываемых факторов в условиях экономического кризиса на макроуровне и на предприятиях, вытекающие из особенностей внешней и внутренней среды;

разработаны основные направления преодоления негативного влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность предприятий.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения его выводов и рекомендаций для совершенствования методов и процедур организации взаимодействия предприятия с внешней и внутренней средой. Часть результатов исследования нашли применение в совершенствовании системы управления предприятиями ОАО «Ульяновскхлебпром», Димитровградского хлебобулочного комбината.

Материалы работы используются в преподавании управленческих дисциплин в высшей школе («Основы менеджмента», «Управление персоналом»), в системе подготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертации докладывались на ряде научных и научно-практических конференций различного уровня, опубликованы в 12 работах общим объемом около 1,6 п. л.

Структура работы. Диссертация- состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 156 наименований. Объем работы составил 178 стр., в том числе 18 табл., 6 рис.

### **Основные положения и результаты исследования, выносимые на защиту**

1. В условиях кризиса меняются совокупность, характер и особенности влияния на деятельность предприятия Факторов внешней и внутренней среды. Наряду с этим, требования, предъявляемые внешней средой к предприятию, изменяются в зависимости от складывающейся экономической ситуации, в частности в транзитивной экономике.

Переход российской экономики к рынку сопровождается возрастанием уровня неопределенности, рисков в функционировании основного хозяйственного звена - предприятия. Отказ от административно-командных методов управления, основанных на системе директивного планирования, предоставление полной юридической и административно-хозяйственной самостоятельности предприятиям усложнили достижение соответствия - их деятельности требованиям внешней экономической среды, что, в свою очередь, усиливает несогласованность интересов на различных уровнях хозяйствования, ведет к разнонаправленности деятельности субъектов хозяйствования. Проблема усугубляется затяжным экономическим кризисом, в условиях которого более половины предприятий оказались нерентабельными, меняются цели, приоритеты, стратегия развития, в ходе реализации которой интересы будущих периодов приносятся в жертву текущим, связанным с выживанием предприятий, сокращением их производственного и трудового потенциала..

Недостаточно формализованные, подчас слабо обоснованные факторы внешней среды усложняют процесс взаимодействия с ней предприятий.

Во внешней среде появляются новые или усиливается влияние таких «старых» факторов, как повсеместный спад производства, несоответствие его структуре потребностей, инфляция, снижение инвестиционной и в особенности

инновационной активности, спекуляции капиталом, преследующие узкокорыстные интересы и другие криминальные явления.

К основным изменениям факторов внутренней среды отнесем высокую степень износа капитала, низкий уровень техники и технологии, организации производства и труда, качества продукции, убыточность объектов социальной сферы и др.

Экономическая политика государства, слабо ориентированная на интересы товаропроизводителя, вместо ослабления негативного влияния приведенных и других факторов усугубляет его и в совокупности с неадекватной рыночным условиям правовой средой способствует расцвету криминала, коррупции, разграблению национального богатства. В этих условиях все возрастающую роль призвано играть антикризисное управление, которое должно способствовать недопущению негативных тенденций в экономике, их преодолению, если они все-таки возникли. Оно должно включать систему мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин. Исходя из такого понимания, любое управление включает элементы антикризисного, однако, имеются и некоторые отличия. Главные из них заключаются в объективной необходимости ускоренной реакции антикризисного управления на изменения во внешней и внутренней среде в условиях переходных периодов, а при наступлении кризиса - в использовании специфических антикризисных процедур, механизмов оздоровления предприятия, экономики в целом.

## 2. Внутренняя среда предприятия складывается под влиянием объективных законов развития и воздействия на нее менеджеров, специалистов.

Так, законом пропорциональности развития предопределяется необходимость определенного, в идеале оптимального соотношения между факторами производства. Технологический уклад на предприятии в решающей степени определяется общим уровнем научно-технического развития страны, отрасли, уровнем образования, профессионально-квалификационной



подготовки населения. Как условно-объективные для предприятия могут рассматриваться и субъективные факторы внешней среды.

С другой стороны, внутреннюю среду предприятия образуют и организационная и корпоративная культура, и структура капитала и персонала, и организация рационального ресурсопотребления и другие факторы, изменения которых во многом носят субъективный характер.

3. Система управления предприятием оказывает воздействие как на объективные, так и на субъективные факторы внешней и внутренней среды; однако, характер, направления этого воздействия различны.

В задачи менеджмента на предприятии входят: все более глубокое изучение требований объективных факторов, приспособление, адаптация предприятия к их требованиям; реагирование на требования факторов социально-экономической политики государства, отрасли, региона; обеспечение использования возможности «маневра» в направлении, обеспечивающем наиболее полную реализацию интересов предприятия (использование предусматриваемых этой политикой льгот, преференций, государственной поддержки и т.д.).

На объективные факторы внешней и внутренней среды менеджмент не оказывает влияние, его задача сводится к адаптации предприятия к этим требованиям, созданию необходимых условий, предпосылок для безусловного выполнения их требований.

Что же касается субъективных факторов внутренней среды, то в их формировании роль менеджмента является определяющей, зависит от уровня квалификации менеджеров и специалистов и должна обеспечивать направленность на ускоренное достижение целей функционирования и развития.

Менеджеры предприятия должны также обеспечить прогнозирование изменений ситуации, проводимой государственной социально-экономической политики, разработку и реализацию упреждающих мер по учету изменений связанных с этим требований.

#### 4. Упорядоченная классификация факторов внешней и внутренней среды, требования которых должны учитываться в производственно-хозяйственной деятельности предприятий.

Как видно из рис.1, все факторы классифицированы по уровням иерархии по таким признакам, как целевые, производственные, структурные, социально-экономические и международные факторы. В отдельную группу выделены рыночные факторы, оказывающие влияние на производственно-хозяйственную деятельность предприятий.

В связи с переходом к рынку, недостаточной обоснованностью проводимой экономической политики уточнены сущность, характеристика ряда факторов. Так, обоснованы положения о цели производственно-хозяйственной деятельности, системе подцелей в рыночной экономике; о необходимости использования административно-командных методов, государственного заказа в продвижении нововведений; о целесообразности использования в качестве одного из главных критериев эффективности деятельности предприятия повышение его конкурентоспособности; о необходимости поддержания пропорциональности факторов производства.

Учитывая наличие множества факторов внешней и внутренней среды, предложено варьировать количество и структуру учитываемых факторов в зависимости от финансового положения предприятия, его месте в отрасли, регионе, уровня квалификации специалистов и менеджеров и т.д., обоснованы структура и количество учитываемых факторов для предприятий пищевой промышленности.

Обоснованы изменения в учитываемых факторах в связи с кризисом на макро- и микроуровне. Во внешней среде это такие факторы как преодоление спада производства, инфляции, изменения в целеполагании, системе приоритетов и др.

Для оказавшихся в кризисной ситуации предприятий во внутренней среде актуальными становятся такие факторы, как изменения в целеполагании, преодоление спада, убыточности производства, сохранение кадрового и произ-

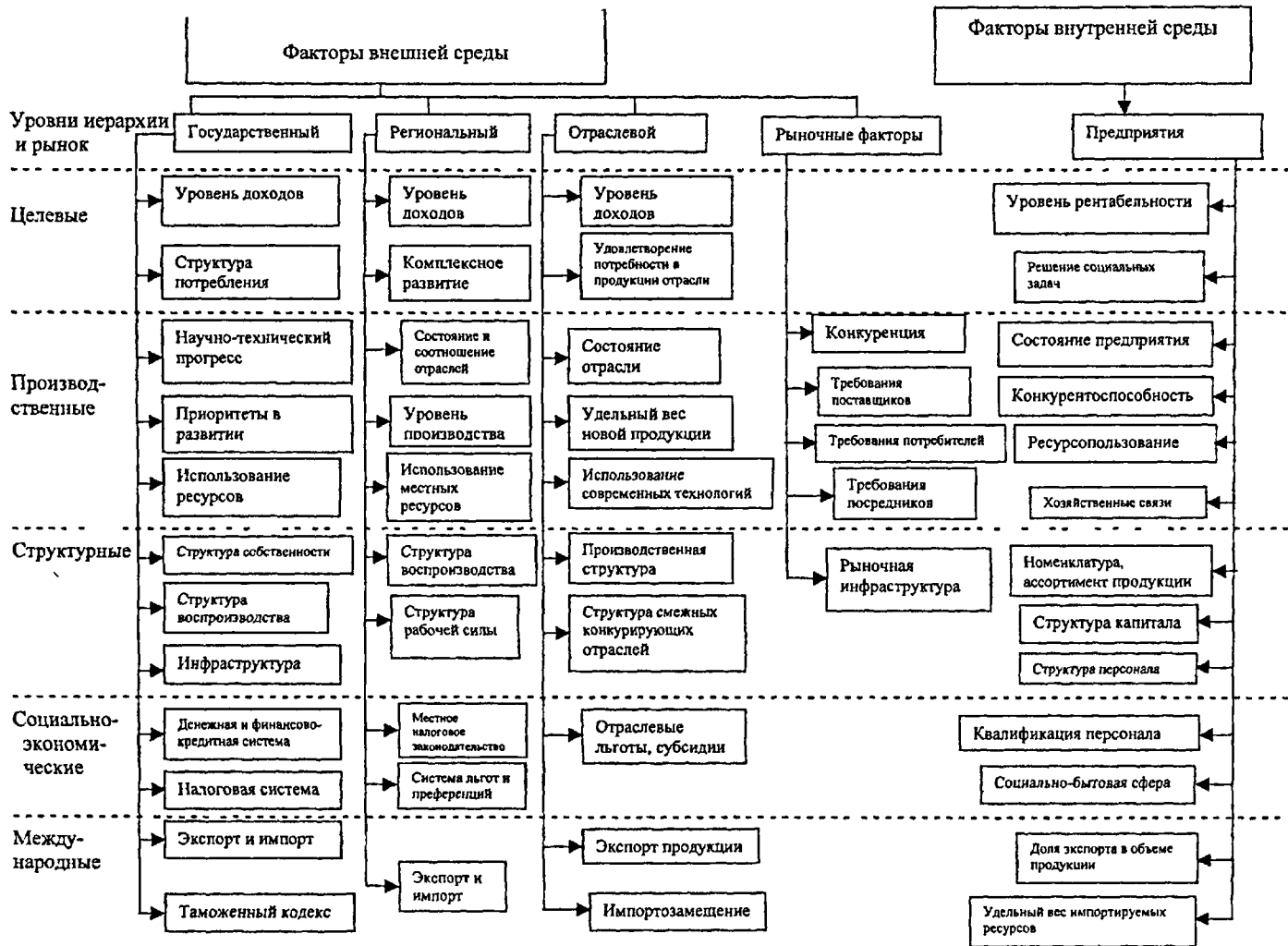


Рис.1. Факторы внешней и внутренней среды предприятия.

водственного потенциала, реструктуризация производства.

Факторы, обуславливающие начало и развитие кризиса на предприятии, их влияние на важнейшие направления его деятельности систематизированы на рис.2.

5. Система антикризисного управления должна быть направлена на устранение или, по крайней мере, ослабление негативного влияния на предприятие внешних и внутренних факторов, способствующих возникновению и развитию кризиса: включать механизмы адаптации предприятия к факторам внешней среды и формирования и поддержания эффективной внутренней среды. В табл. 1 представлены основные направления преодоления негативного влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность предприятий, реализация которых потребует определенных изменений всех элементов системы управления.

Так, система планирования должна непрерывно совершенствоваться в направлении все более полного соответствия требованиям рыночной экономики, взаимодействия с маркетингом.

На кризисном предприятии система планирования имеет некоторые особенности:

- необходимость учета нестабильной загрузки производственных мощностей;

- высокая вероятность нарушения сроков и объемов ресурсного обеспечения из-за нехватки средств для их оплаты;

- ориентация на краткосрочное планирование в позаказном разрезе;

- необходимость использования нетрадиционных подходов к планированию повышения продуктивности производства и оценки качества продукции.

Антикризисное управление требует создание эффективной организационной структуры, адекватной требованиям внешней и внутренней среды, соответствующей изменяющейся под их влиянием стратегии предприятия.

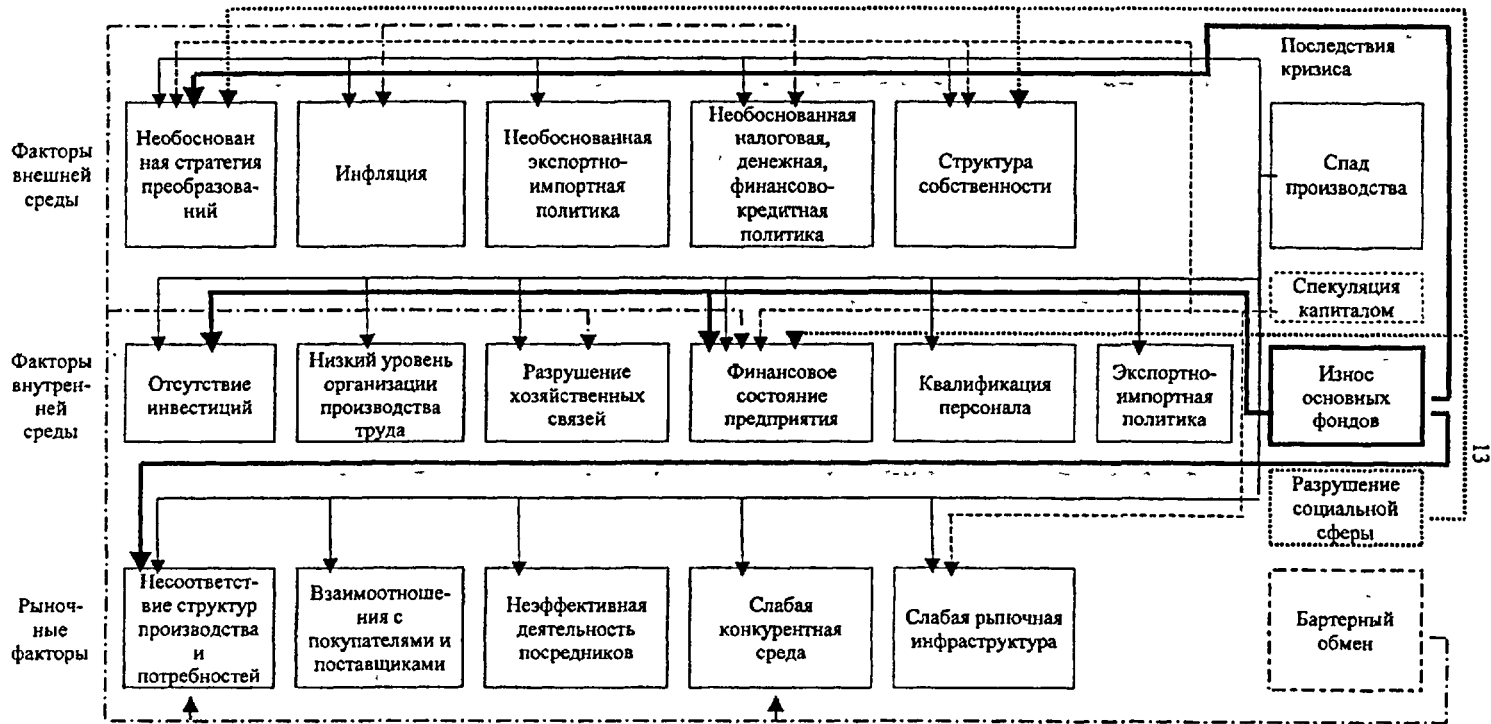


Рис.2. Факторы внешней и внутренней среды, оказавшие определяющее влияние на возникновение и развитие кризисной ситуации на предприятиях

Основные направления преодоления негативного влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность предприятий.

| Факторы   | Направления   |
|---|---|
| <i>Внешние</i><br>Необоснованная стратегия преобразований             | Разработка собственной стратегии, минимизирующей потери предприятия   |
| Инфляция  | Разработка и реализация собственной ценовой стратегии, обеспечивающей ускоренный рост цен на продукцию по сравнению с ростом цен на потребляемые ресурсы                |
| Необоснованная экспортно-импортная политика                           | Отработка и реализация собственной экспортно-импортной политики, соответствующей цели предприятия   |
| Необоснованная налоговая, финансово-кредитная политика                | Диверсификация производства, выбор сфер деятельности, рыночных ниш с наибольшими льготами налоговыми, кредитными, на которые распространяется государственная поддержка |
| Необоснованные изменения в структуре собственности                    | Выбор наиболее эффективной формы собственности с позиций предприятия  |
| <i>Внутренние</i><br>Отсутствие инвестиций, износ капитала            | Разработка и реализация обоснованной инвестиционной, амортизационной политики   |
| Низкий уровень производства, качества продукции                       | Проведение обоснованной инновационной политики  |
| Разрушение хозяйственных связей                                       | Восстановление утраченных, поиск новых поставщиков и потребителей   |
| Финансовое состояние предприятий                                      | Реструктуризация, реинжиниринг  |
| Квалификация персонала  | Оптимизация структуры, повышение квалификации, качественное обновление персонала  |
| <i>Рыночные</i><br>Несоответствие структур производства и потребления | Повышение эффективности маркетинговых исследований, системы внутрифирменного планирования   |
| Взаимоотношения с покупателями и поставщиками                         |   |
| Неэффективная деятельность посредников                                | Оптимизация количества привлекаемых посреднических структур   |
| Слабая конкурентная среда, рыночная инфраструктура                    | Повышение уровня обоснованности выбора рыночной ниши, изучение рынков капиталов, ресурсов   |

Смягчению, преодолению кризиса на предприятии может способствовать создание холдингов, трестов, финансово-промышленных групп. Независимо от вида организационной структуры ее совершенствованию предшествует анализ разрывов, под которыми понимается нарушение либо отсутствие необходимых взаимосвязей в деятельности элементов этой структуры по реализации управленческих функций, приводящее к неполной их реализации.

Приоритетными направлениями мотивирования в антикризисном управлении являются инициативность работников, поддержание в них оптимизма, уверенности в будущем, корпоративность. Мотивация в стратегии преодоления кризиса труда основана на долговременном воздействии на работника в целях изменения структуры ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию его трудового и творческого потенциала.

Эффективность мотивирования взаимосвязана с кадровой политикой, которая в период кризиса направлена на формирование команды менеджеров, способных разработать и реализовать программу выживания и развития предприятия; сохранение ядра кадрового потенциала, его реструктуризацию; снижение социально-психологической напряженности в коллективе, социальную защиту и трудоустройство высвобожденных работников.

В условиях транзитивной экономики, когда еще только складывается рыночная инфраструктура, крайне несовершенна посредническая деятельность, не сложилась конкурентная среда, приоритетными направлениями преодоления негативных тенденций становятся повышение эффективности деятельности маркетинговых и посреднических структур.

6. Механизм оздоровления предприятия включает стратегию, тактику, мониторинг, систему и технологию управления банкротством.

В ходе финансового оздоровления следует выявить факторы, способствующие успеху и негативно влияющие на развитие, проанализировать реальную ситуацию в отношении собственности; провести преобразования в

сферах развития, общего менеджмента, маркетинга, производства, логистики, финансов.

Надежды на оздоровление предприятий путем введения внешнего управления нам представляются недостаточно обоснованными. Необходим переход от индивидуального внешнего управления к созданию управляющих компаний, которые занимались бы не банкротством, а восстановлением платежеспособности и, главное, работоспособности предприятий. Создание таких компаний потребует определенных инвестиций, но беззатратные пути бесперспективны.

Действенными инструментами оздоровления, вывода из кризиса предприятий является его реструктуризация, под которой понимается изменение производственной, технологической и организационной структур, баланса с целью сохранения и расширения рынков сбыта, доходов и капитала.

Радикальные преобразования в системе управления в последние годы все больше связываются с реинжинирингом, который представляет собой комплекс методик, объединенных понятием процессного подхода. Реинжиниринг требует значительных затрат труда и ресурсов и во многих случаях завершается неудачей. Поэтому его использование оправдано лишь в тех случаях, когда сильная конкуренция и исчерпаны резервы традиционной системы управления.

7. Анализ основных тенденций развития пищевой промышленности, Димитровградского хлебокомбината: разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления с позиции обеспечения соответствия ее деятельности требованиям внутренней и внешней среды.

В пищевой промышленности в ходе реформирования экономики имели место те же тенденции, что и в промышленности в целом, причем спад производства проходил еще более высокими темпами, чему способствовал относительно замедленный рост цен в отрасли, существенный рост импорта продовольствия. Позитивное влияние на ее развитие оказал Августовский (1998г.) кризис: в связи с импортозамещением увеличилась загрузка



производственных мощностей, ускорился по сравнению со средние промышленным рост цен на продовольствие. Финансовое положение предприятий при этом практически не улучшилось, так как еще быстрее росли цены на энергоносители, грузовые перевозки и др. Доля убыточных предприятий, существенно снизившаяся в 1999 г., с 2000 г. снова начала расти и установилась на уровне 1997 -1998 гг.

Уровень потребления основных продуктов питания значительно уступает рекомендуемым нормам по общей энергетической ценности и структуре рациона: растет потребление хлеба, картофеля, сахаросодержащих продуктов при ограниченном потреблении богатой белками продукции.

Обеспечение населения хлебопродуктами даже превышает рациональные нормы, но и здесь развитию отрасли нанесен значительный ущерб: велико количество морально и физически устаревших предприятий, снизилась рентабельность производства и производительность труда работающих, увеличиваются затраты на рубль товарной продукции, низкий организационный и технологический уровень производства.

По результатам анализа в качестве приоритетных мер по совершенствованию управления отраслью в направлении повышения эффективности взаимодействия ее предприятий с внешней средой и безусловного удовлетворения потребностей населения в продуктах питания при сохранении продовольственной безопасности страны предлагается рассматривать:

пересмотр государственной политики в области импорта продовольственных товаров (по некоторым оценкам не менее трети его является излишним);

- ввести широкую систему льгот, государственное регулирование цен на основные продукты питания, тарифов на транспортные перевозки;
- пересмотреть результаты приватизации в отрасли;
- повысить загрузку производственных мощностей, ускорить вывод из эксплуатации устаревших фондов;

- усилить обоснованность выбора формы собственности на предприятиях, внешнеэкономической и инновационной деятельности;
- проводить единую отраслевую политику, для чего восстановить управляемость отраслью.

Данные табл.2 свидетельствуют о том, что на Димитровградском хлебокомбинате имеют место те же тенденции, что и в отрасли.

Действующая система управления комбинатом недостаточно ориентирована на необходимость учета требований внешней и внутренней среды. Анализ системы управления Димитровградским хлебобулочным комбинатом, который обеспечивает до 80% потребности населения города, показал, что приоритетными задачами, которые необходимо решить для обеспечения соответствия этим требованиям являются:

- для факторов внутренней среды: преодоление спада производства, совершенствование организации производства и труда, проведение активной инновационной политики и др.;

- для факторов внешней среды: учет инфляции при разработке управленческих решений, требований, вытекающих из федеральной (региональной) экономической политики; организация эффективного взаимодействия с вышестоящей организацией (АО «Ульяновскхлебпром»), потребителями, поставщиками.

Для этого необходимы изменения во всех элементах действующего механизма управления.

В системе планирования - наладить взаимодействие ее с маркетингом, повысить обоснованность планирования на основе использования матрицы SWOT-анализа, в которой содержится информация о внешней среде (угрозы, возможности) и внутренней среде (недостатки, преимущества).

В организационной структуре управления необходима ее реорганизация, включающая два этапа.

Показатели работы Димитровградского  
хлебокомбината в 1996–2003 г.г.

| Годы / Показатели                                 | Единица измерения | 1996  | 1997  | 1998  | 1999  | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  |
|---|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Товарная продукция в действующих ценах            | т. руб.           | 23831 | 27510 | 22588 | 37031 | 51640 | 66410 | 70313 | 77666 |
| Хлебобулочные изделия                             | тонн              | 14305 | 11044 | 8558  | 11266 | 13817 | 8940  | 9571  | 8145  |
| Темпы роста к предыдущему году                    | %                 | –     | 77,2  | 77,5  | 131,6 | 122,6 | 64,7  | 107,1 | 85,1  |
| Валовая прибыль                                   | т. руб.           | 4251  | 3323  | 3923  | 6569  | 10725 | 12623 | 14148 | 15174 |
| Численность ППП                                   | чел               | 309   | 291   | 264   | 265   | 267   | 258   | 258   | 254   |
| Среднемесячная зарплата ППП                       | руб.              | 736   | 830   | 928   | 1176  | 1589  | 2273  | 3021  | 3344  |
| Рентабельность производства Всего:                | %                 | 21,7  | 15,0  | 21,0  | 21,5  | 26,2  | 23,5  | 25,2  | 10,5  |
| Рентабельность производства хлебобулочных изделий | %                 | 19,9  | 13,2  | 18,6  | 19,6  | 27,0  | 25,0  | 26,3  | 8,7   |
| Производительность труда одного работающего       | т/чел. год        | 46,3  | 38,0  | 32,4  | 42,5  | 51,7  | 34,7  | 37,1  | 32,1  |
| Затраты на 1 рубль товарной продукции             | коп.              | 82,2  | 87,9  | 82,6  | 82,3  | 79,2  | 81,0  | 80,0  | 90,5  |

На первом из них действующая структура (см. рис. 3) должна быть дополнена службами маркетинга и управления персоналом, а также подразделением, которое будет осуществлять мониторинг изменений, происходящих во внешней среде и прогнозировать их на будущее, разработку и реализацию политики ДХК, соответствующей этим изменениям.

На втором этапе необходимо приступить к созданию холдинга, в котором будут объединены в единую структуру производители и переработчики зерна и производители хлеба, что позволит уменьшить затраты на производство хлебобулочных изделий, сдерживать рост цен на них.

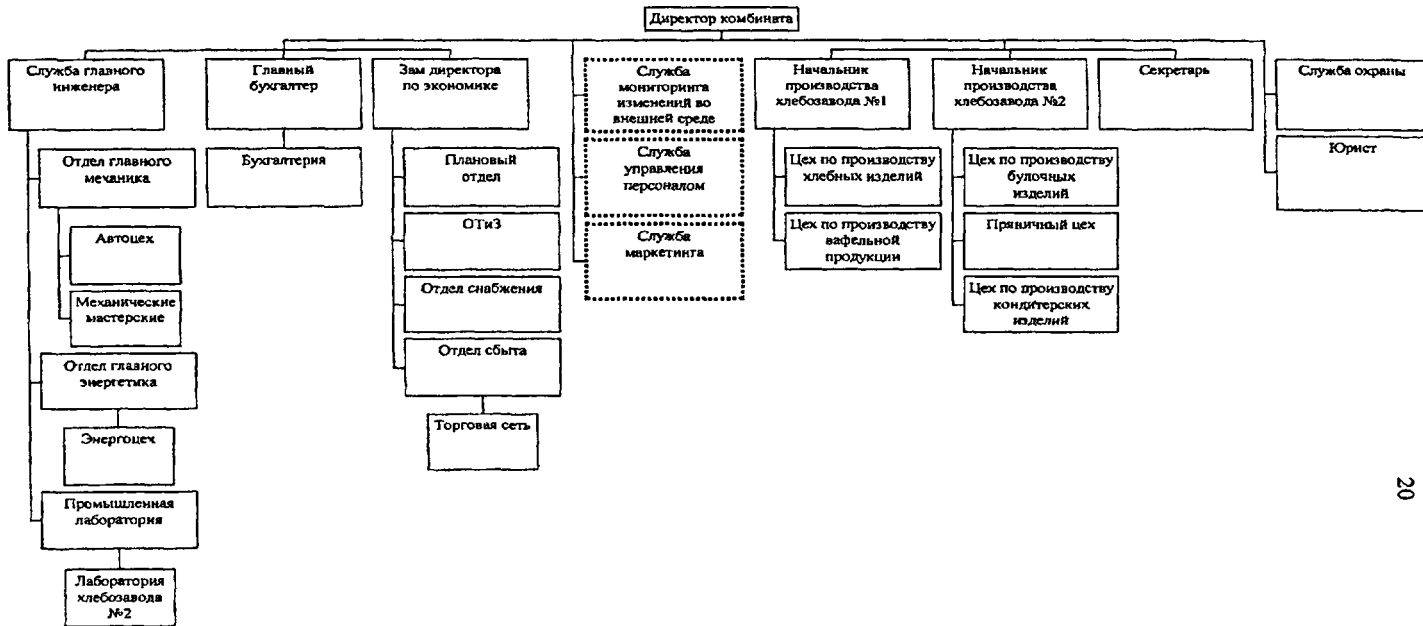


Рис. 3. Организационная структура управления Димитровградским хлебокомбинатом (примечание: выделенные подразделения предложены автором).

Важнейшей задачей совершенствования системы мотивирования является увязка величины премиальных фондов подразделений, премий работников комбината с величиной прибыли, экономического эффекта, получаемых в результате деятельности комбината, с величиной экономии от внедрения организационно-технических мероприятий.

**Основные положения работы отражены в следующих публикациях соискателя:**

1. Бегина И.И. Роль планирования в системе государственного регулирования экономики//Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Стратегия развития предприятия в условиях рынка». - Пенза, 2001. (0,1 п.л.)

2. Бегина И.И. Характеристика социально-демографического кризиса в России//Материалы VII Международной научно-практической конференции «Биосферосовместимые и средозащитные технологии при взаимодействии человека с окружающей средой». - Пенза, 2002. (0,2 п.л.)

3. Бегина И.И. Реинжиниринг бизнес-процессов и его роль в системе реформирования предприятия //Материалы региональной научно - практической конференции «Бизнес и власть в условиях институциональных преобразований». - Бугульма, 2003. (0,2 п.л.)

4. Бегина И.И. Роль малого и среднего бизнеса в процессе стабилизации российской экономики. /И.И.Бегина, Д.А. Кривошеев//Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы высшей школы: теория и практика». - Димитровград, 2003. (0,04 п.л.)

5. Бегина И.И. Причины кризиса в российской промышленности/ И.И. Бегина, В.М. Бегина//Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы высшей школы: теория и практика». - Димитровград, 2003. (0,2 п.л.)

6. Бегина И.И. Роль инноваций в системе антикризисного управления// Материалы I Всероссийской научно-практической конференции

«Совершенствование управления научно-техническим прогрессом в современных условиях». – Пенза, 2002. (0,2 п.л.)

7. Бегина И.И. Роль социальной политики государства в системе антикризисного управления/Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Социальные технологии в менеджменте человеческих ресурсов: российский и зарубежный опыт». – Пенза, 2003. (0,13 п.л.)

8. Бегина И.И. Управленческий ресурс в процессе реформирования организации//Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Стабилизация экономического развития Российской Федерации». — Пенза, 2003. (0,15 п.л.)

9. Бегина И.И. Значение реинжиниринга в системе управления предприятием//Материалы I Международной научно-практической конференции «Повышение технического и экономического потенциала предприятий в производственной и инвестиционно-строительной сфере: отечественный и зарубежный опыт». – Пенза, 2003. (0,15 п.л.)

10. Бегина И.И. Характеристика системного кризиса в России/Материалы II Международной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы государственно-правового регулирования экономических отношений в России». – Пенза, 2003. (0,22 п.л.)

11. Бегина И.И. Внутренняя среда предприятия и управления/И.И. Бегина, И.Я. Кац// Материалы Международной научно-практической конференции «Социальные технологии менеджмента». – Пенза, 2004. (0,08 п.л.)

12. Бегина И.И. Планирование как элемент системы государственного регулирования экономики// Уч. зап. Ульяновского гос. ун-та. Экономические науки. Аспирантский выпуск 7. Часть 1. – Ульяновск: УлГУ, 2003. (0,1 п.л.)



№ 12450

3

488