

УДК 65

Д.В. Латыпов

ПРОБЛЕМЫ И ЗАДАЧИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАМНЕОБРАБАТЫВАЮЩИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Показано несоответствие практики и технологии управления, неприспособленность организационной структуры многих камнеобрабатывающих предприятий для работы в динамичных и критических условиях рынка вызывают объективную необходимость, как их внутренней перестройки, так и механизма взаимодействия с внешней средой.

Ключевые слова: гибкая система экономического управления предприятием, управленческая информационно-аналитическая система, бухгалтерский учет и управленческий учет, оперативность и обоснованность управленческих решений, маркетинговая концепция управления камнеобрабатывающим производством, изменения принципов, методов и структуры управления, формирование интегрированных (корпоративных) объединений предприятий, горизонтальные и вертикальные холдинговые компании, ассоциации.

**D.V. Latipov
PROBLEMS AND TASKS OF
PERFECTION OF MANAGEMENT
STONEPROCESSING ENTERPRISES
ON THE MODERN STAGE**

It is shown the discrepancy of practice and technology of management, unpracticality of organizational structure of many stone-working enterprises for work in dynamical and critical conditions of the market cause objective necessity, both their internal reorganization, and the mechanism of interaction with an environment.

Key words: flexible system ekonomicheskogo operations of business, administrative it is information-analiti-cheskaja system, book keeping and justices-lenchesky the account, efficiency and obosno-vannost administrative decisions, mark-tingovaja the management concept kamneobrabatyvajushchim manufacture, changes of principles, methods and structure upravle-nija, formation of integrated (barks-porativnyh) of associations of the enterprises, go-rizontalnye and the vertical holding companies, associations.

В современных условиях хозяйствования в камнеобрабатывающем производстве функционирует большое количество предприятий в основном средней и малой мощности. Следует также отметить несоответствие производственных мощностей и технического уровня (оборудования и технологии) камнеобрабатывающих предприятий современному уровню и потребностям, невысокое качество и конкурентоспособность выпускаемой камнепродукции не только на мировом, но и внутреннем рынке.

В отрасли действуют предприятия не только различной мощности, но и разных форм собственности. Удельный вес негосударственных предприятий составляет 96,7 % в общем числе предприятий. Следует отметить, что для большинства предприятий камнеобрабатывающего производства были разработаны и сохраняются модели акционерного общества открытого типа (ОАО) и

общества с ограниченной ответственностью (ООО).

Однако медленно внедряется в практику камнеобрабатывающих предприятий новый вид управления – *корпоративное управление* с использованием организационно-управленческих структур более высокого порядка, объединяющих отдельные предприятия в компании и способствующих их устойчивому экономическому росту. Пока фрагментарно отмечается создание холдинговых компаний по добыче и обработке природного камня: «МКК-Холдинг», «Гранул» (Центральный регион России), «Коелга-Мрамор» (Челябинская область), «Возрождение» (Северо-Западный регион России) и др.

Недостаточный охват камнеобрабатывающих предприятий корпоративным управлением приводит к недопустимому росту трансакционных издержек, так как каждое предприятие вынуждено своими силами решать вопросы снабжения, сбыта, транспортирования, товародвижения. Следует также отметить, что в настоящее время еще на многих камнеобрабатывающих предприятиях руководители не уделяют должного внимания маркетинговой деятельности: не налажена работа по исследованию рынка сбыта продукции, изучению спроса на продукцию, взаимодействию с потребителями.

В целом современное состояние дел по внедрению маркетинга в процесс функционирования камнеобрабатывающих предприятий, даже особенно крупных, можно охарактеризовать как неудовлетворительное.

Чтобы в создавшихся условиях рынка реализация камнепродукции была стабильной, радикально должна измениться подсистема управления реализацией готовой продукции на камнеобрабатывающем предприятии, обеспе-

чивая равномерность производства даже при неритмичном спросе.

Уровень и качество управления камнеобрабатывающим предприятием могут быть измерены способностью руководства (менеджеров) принимать наиболее рациональные решения, организовать их выполнение в необходимые сроки, а результативность работы управленческого персонала должна определяться путем сопоставления затрат с выручкой от реализации продукции, то есть прибылью, экономическим эффектом использования производственных фондов предприятия.

Менеджмент в каждой из его функций и процедур предусматривает *использование разнообразных специфических способов, приемов и методов*, которые обеспечивают выполнение непосредственно функций управления, обоснование и принятие управленческих решений.

Однако в настоящее время уровень экономического управления непосредственно на предприятиях камнеобрабатывающего производства не соответствует современным требованиям рыночных отношений по оперативности и обоснованности принимаемых решений. Прежде всего, такое положение обусловлено тем, что большинство сотрудников аппарата управления предприятий еще не достаточно владеют основами современного менеджмента, а система экономического образования медленно осуществляет их переподготовку.

Следует также отметить, недостаточное методическое и информационное обеспечение деятельности камнеобрабатывающих предприятий, что существенно снижает эффективность бизнеса, препятствует оперативному и своевременному принятию оптимальных управленческих решений, увеличивает предпринимательский риск.

В настоящее время руководители камнеобрабатывающих предприятий не

оснащены для квалифицированного управления в рыночных условиях инструментарием: методами, моделями, необходимой документацией по технологии управления для решения наиболее важных типичных задач.

Анализ хозяйственного механизма камнеобрабатывающих предприятий в современных условиях рынка показывает, что на экономическую эффективность производства, его безубыточность, прибыльность решающее влияние оказывают переменные и постоянные затраты на единицу камнепродукции, постоянные затраты предприятия, объем производства и реализации продукции, цена и спрос.

Поэтому для эффективного управления камнеобрабатывающим производством на каждом предприятии должно быть организовано проведение анализа, надежных и объективных оценок всех видов затрат, их обязательное разделение на переменные и постоянные затраты, отнесенные на каждый вид камнепродукции.

Однако применяемая на камнеобрабатывающих предприятиях и в корпоративных компаниях система учета и отчетности, основанная на бухгалтерской системе учета, не соответствует динамичным рыночным условиям, а необходимый для экономического управления *управленческий учет* не сформирован.

Таким образом, в условиях рынка бухгалтерский учет и управленческий (финансовый) учет – это не одно и то же. Поэтому эффективность управления предприятиями камнеобрабатывающего производства существенно зависит от того, как на предприятиях ведется учет и анализ затрат при подготовке и принятии управленческих решений.

Так как в современных динамичных и критических условиях рынка часто происходит внезапное изменение затрат, спроса и предложения, каждое та-

кое изменение должно сопровождаться оперативной оценкой его влияния на экономическую эффективность производства данной камнепродукции.

В соответствии с произошедшими изменениями, появлением несбалансированности соотношений затрат, цены и объема выпуска продукции руководством предприятия должны приниматься решения о необходимых корректировках в соотношениях этих главных экономических переменных, а также о необходимых изменениях доли основного и оборотного капитала, используемого для каждой номенклатуры выпускаемой камнепродукции.

Поэтому в современных условиях хозяйствования *систематический контроль переменных и постоянных затрат, оценка прибыли (или убытка) от изготовленной и реализованной продукции каждой номенклатуры* необходимы руководству для обоснованной и оперативной подготовки решений по экономическому управлению производственной и коммерческой деятельностью камнеобрабатывающего предприятия

Таким образом, все указанные выше недостатки в управлении, а также высокая динамичность и критические ситуации современных рыночных условий оказывают сильное влияние на хозяйственную деятельность камнеобрабатывающего предприятия и требуют, прежде всего, совершенствования существующей системы и методов управления, системы экономического анализа и приводят к необходимости *построения гибкой системы экономического управления предприятием.*

Система гибкого экономического управления камнеобрабатывающим предприятием имеет свои особенности и принципы построения, требует *внедрения на предприятии управленческой информационно-аналитической системы и управленческого (финансового) учета, современных методов и моделей эконо-*

мической эффективности, контроля и диагностики функционирования предприятия, которые позволят повысить оперативность и обоснованность принимаемых руководством решений по управлению производственной и финансовой деятельностью.

Кроме того, в структуре управления предприятием должны быть также организованы соответствующие подразделения по сбору и обработке информации необходимой руководству для решения задач экономического управления.

В настоящее время важнейшей проблемой решения экономических задач является разработка инструментария и технологии экономического управления камнеобрабатывающими предприятиями, которая должна быть освоена в достаточно короткие сроки основной массой персонала управления камнеобрабатывающего производства.

В условиях сложной и динамичной рыночной среды руководители предприятий должны быть уверены, что цели и товарный ассортимент предприятий постоянно сохраняют актуальность для конкретного рынка природного камня или периодически пересматривают свои целевые, стратегические и тактические установки. Поэтому руководители предприятий должны полагаться на маркетинг как на основное комплексное средство наблюдения за рынком и приспособления к происходящим на нем изменениям.

Следовательно, на всех предприятиях камнеобрабатывающего производства в структурах управления должны функционировать подразделения (службы или отделы) маркетинга.

Практическая методика, подготовленная подразделением маркетинга, позволит руководству предприятия принимать экономически обоснованные решения по выбору рыночного сегмента, позиционированию своей продук-

ции, формированию конкурентной и ценовой политики.

По современным представлениям менеджмента, маркетинговая концепция управления предполагает не только установление плановых объемов производства на основе потребностей рынка на конкретную камнепродукцию в течение года, но и изменение принципов, методов и структуры управления камнеобрабатывающего предприятия.

В современных динамичных и критических условиях рыночной экономики нужны более крупные и стабильные объекты хозяйствования, что определяет необходимость совершенствования производственных и управленческих структур предприятий камнеобрабатывающего производства.

Поэтому в настоящее время особую актуальность для камнеобрабатывающего производства имеют вопросы теории и практики использования организационных структур более высокого порядка, которые объединяют отдельные предприятия в корпоративные структуры (компании) и способствуют их устойчивому экономическому росту.

Следовательно, что не удается осуществить отдельному камнеобрабатывающему предприятию как хозяйственно-экономическому и юридическому субъекту, может быть реализовано объединением предприятий благодаря координации их совместных действий, централизации руководства, концентрации имеющихся финансовых средств и их направления на необходимые предприятиям виды обеспечения.

Целесообразность создания корпоративных объединений в камнеобрабатывающем производстве обусловлена двумя основными факторами: снижением уровня трансакционных затрат, приходящихся на единицу камнепродукции; положительным влиянием эффекта масштаба выпуска продукции (уменьшением себестоимо-

сти продукции) при укрупнении производства.

Следует отметить, что выбор тактики организационного развития в существенной степени зависит от общей целевой стратегии деятельности камнеобрабатывающего предприятия в современных условиях хозяйствования.

Поэтому в зависимости от поставленных целей и задач предприятия камнеобрабатывающего производства могут объединяться в корпоративные структуры ассоциации (на основе принципа кооперации) или холдинговые компании (на основе принципа концентрации капитала).

Формирование холдинговых компаний на рынке природного камня возможно по двум направлениям: *горизонтальные холдинги* – объединение однотипных предприятий камнеобрабатывающего производства, выпускающих аналогичную продукцию; *вертикальные холдинги* – объединение предприятий по технологической цепочке: камнедобывающих, камнеобрабатывающих и реализующих конечную камнепродукцию.

Для предприятий камнеобрабатывающего производства привлекательной формой интеграции на современном этапе рыночной экономики должно стать создание *ассоциативных структур*,

основанных на развитии внутренних договорных отношений. Такие организационные формы могут рассматриваться как наиболее быстрый и дешевый способ апробации возможностей эффективной совместной деятельности и позволяют предприятиям сохранить свою экономическую самостоятельность, но при этом *скоординировать производственно-финансовую, сбытовую, инновационную деятельность предприятий*.

Таким образом, в современных условиях хозяйствования основные задачи совершенствования управления на камнеобрабатывающих предприятиях следующие:

посторенние гибкой системы управления, обеспечивающей оперативность и обоснованность принимаемых руководством решений по управлению производственной и финансовой деятельностью предприятия;

маркетинговая концепция управления камнеобрабатывающим производством и изменение принципов, методов и структуры управления предприятием, организации работы;

формирование организационных структур более высокого порядка, объединяющих отдельные предприятия в корпоративные структуры (компании) и способствующих их устойчивому экономическому росту

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Эйрих В.И.* Управление производством природных строительных материалов. – М.: Издательский дом «Руда и металл», 2001.
2. *Федорин В.Ю.* Маркетинг природного камня. Научно-методические разработки. – М., «ВИНИТИ», 2001.
3. *Стивенсон Вильям Дж.* Управление производством. Пер. с англ. Под ред. проф. Ю.В. Шленова. – М.: БИНОМ, 1999.
4. *Смирнов Э.А.* Основы теории организации. – М.; ЮНИТИ, 1998. **ГИАБ**

Коротко об авторе

Латыпов Д.В. – зам. проректора по научно-исследовательской и инновационной деятельности по НИРС, ст. преподаватель кафедры ЭИС, dvlatypov@msmu.ru
Московский государственный горный университет,
[Moscow State Mining University, Russia, ud@msmu.ru](mailto:ud@msmu.ru)