

61:00-5/644-4

ВОРОНЕЖСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ЛЕСОТЕХНИЧЕСКАЯ  
АКАДЕМИЯ

На правах рукописи

СТЕПАНОВ АЛЕКСЕЙ ВАЛЕНТИНОВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ В  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ ПРОИЗВОДСТВА  
КУХОННОЙ МЕБЕЛИ**

Специальность 05.13.10 – “Управление в социальных  
и экономических системах”

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени кандидата технических наук

Научный руководитель Д.т.н.,  
Профессор, Заслуженный деятель  
Науки и техники России, Академик

В.С. Петровский

**ВОРОНЕЖ 1999**

## Содержание

	СТР.
<b>Введение</b> .....	4
<b>Глава 1.</b> Состояние изученности темы, цель и задачи исследования.....	15
1.1 Состояние изученности темы по совершенствованию управления в экономической системе производства мебели.....	15
1.2 Цель и задачи исследования.....	18
<b>Глава 2.</b> Исследование динамики прибылей, затрат, движения капитала, основных фондов за 1992-1997 г.г.....	20
2.1 Анализ прибылей за 1992-1997г.....	20
2.2. Особенности управления производствам при конкуренции производителей кухонной мебели в Воронежской области..	28
2.3 Динамика затрат при производстве мебели на АООТ «ГРАФСКОЕ».....	36
2.4 Динамика движения капитала при управлении экономикой на АООТ «ГРАФСКОЕ».....	43
2.5 Динамика движения основных фондов при управлении экономикой на АООТ «ГРАФСКОЕ».....	52
<b>Выводы</b> .....	60
<b>Глава 3.</b> Информационные потоки при управлении производством мебели на АООТ ” ГРАФСКОЕ”.....	68
3.1 Общие положения.....	68
3.2 Структура управления АООТ ГРАФСКОЕ».....	69

3.3	Задачи и информационные потоки системы технико-экономического планирования и учета производственных затрат.....	72
3.4	Информационные потоки подсистема управления технологическими стадиями производства.....	75
3.5	Информационные потоки при управлении снабжением.....	78
3.6	Информационные потоки при оперативном управлении на АООТ «ГРАФСКОЕ».....	81
3.7	Интегрированная система контроля и управления производственно-хозяйственной, экономической деятельностью АООТ «ГРАФСКОЕ».....	83
	<b>Выводы</b> .....	85

<b>Глава 4.</b>	<b>Экономико-математические, модели поиска решений по управлению предприятием мебельного производства.....</b>	<b>88</b>
4.1	Общие положения.....	88
4.2	Экономико-математическая модель определения точки безубыточности и объема производства мебели.....	90
4.3	Экономико-математическая модель определения объема собственных и привлекаемых финансовых средств для обеспечения производства планируемых X (n) наборов мебели.....	110
4.4	Экономико-математическая модель определения требуемой причины и цены набора мебели для накопления планируемого объема собственных финансовых средств.....	119
4.5	Экономико-математическая модель влияния скачков цен, комплектующих изделий, материалов в издержках на объемы производства кухонной мебели.....	131

<b>Выводы</b> .....	141
<b>Глава 5. Рекомендации по совершенствованию управления в экономической системы производства кухонной мебели</b> .....	142
5.1 Рекомендации по проведению периодического анализа динамики финансово-экономических показателей работы предприятия.....	142
5.2 Рекомендации по проведению анализа совершенствования информационных потоков в системе управления производством мебели.....	143
5.3 Рекомендации по использованию экономико-математических моделей, алгоритмов, программ поиска эффективных решений по управлению предприятием.....	144
<b>Заключение</b> .....	145
<b>Литература</b> .....	149
<b>Приложения</b> .....	169

## **В в е д е н и е.**

### Актуальность темы

В современных рыночных условиях свободного предпринимательства отечественное мебельное производство характеризуется позитивными результатами своего развития. Производители оперативно используют новейшие технологии, применяют современное оборудование, отделочные материалы, комплектующие. Без каких-либо задержек переходят на новые конструкции мебели, постоянно улучшают ее качество, дизайн, потребительские свойства. Расширяется сеть мебельных магазинов, при этом ожесточается конкуренция между предприятиями по выпуску мебели.

По известным причинам в 1992, 1993 годах на рынках сбыта мебели прочные позиции и значительные объёмы заняли зарубежные производители. В эти годы Российские мебельные предприятия испытывали значительные производственные, экономические трудности. Была разрушена сложившаяся плановая система производства и реализации мебели, деформировались привычные связи с поставщиками сырья, материалов. Прекратила свою деятельность планово-распределительная система поставок мебели потребителям. На фоне снижения покупательной способности населения возникли новые проблемы с производством и реализацией мебели.

В этих условиях мебельная промышленность России, в отличие от некоторых других отраслей народного хозяйства, смогла уверенно перестроиться и с 1993-1994 года, в условиях конкуренции, отечественные производители мебели стали уверенно вытеснять с рынка страны зарубежных производителей. В этой связи представляют большой научно-практический интерес исследования экономических процессов в системах управления экономикой успешно работающих мебельных предприятий.

Мебельный комбинат АООТ «Графское» является специализированным предприятием по выпуску кухонных гарнитуров и в своей производственно-экономической деятельности добился значительных успехов.

В 1998 году на Всероссийском смотре-конкурсе лучших товаров страны предприятие стало лауреатом. Кухонные мебельные гарнитуры АООТ «Графское» вошли в состав 100 лучших товаров России.

В 1992 году коренным образом изменилась система планирования и реализации мебели на АООТ «Графское». Предприятие стало работать на выполнение заказов оптовых покупателей и населения, выпуская целый ряд типоразмеров, комплектующих кухонных наборов. Используются различные отделочные материалы, современная фурнитура.

За эти годы наладились устойчивые связи с новыми поставщиками сырья, материалов, комплектующих. Рынок сбыта расширился за счет оптовых покупателей из целого ряда областей, краев, республик Российской Федерации.

Рыночные условия свободного предпринимательства вызвали особо жесткую конкуренцию между производителями кухонной мебели. В этих условиях АООТ «Графское» постоянно работает над улучшением качества отделки, дизайна мебельных гарнитуров, снижает издержки производства, использует современные технологии, оборудование, отделочные материалы, комплектующие, энергично действует служба маркетинга, рекламы.

Все это дало возможность ежегодно наращивать объемы выручки от реализации мебельных наборов.

На предприятии своевременно выплачивается заработная плата, вносятся в бюджет все необходимые платежи. На АООТ «Графское» имеются также не используемые резервы повышения экономической эффективности производства и реализации мебели.

Жесткая конкуренция производителей мебели заставляет искать новые пути и методы дальнейшего улучшения экономических показателей предприятия.

Необходимо дальнейшее повышение эффективности управления экономической деятельностью предприятия для обеспечения увеличения числа продаж мебели и выручки. Существующая практика управления предприятием по производству мебели основана главным образом на оперативном решении текущих вопросов с некоторым учетом тенденций изменения спроса, цен сырья и материалов. Упор в практической работе на возникающие задачи производства и сбыта мебели направлен на разработку управленческих решений. Однако такой, распространенный в практике подход к управлению предприятием, не может в полной мере вскрывать и использовать резервы повышения эффективности производственно-экономической деятельности. Обычно руководители предприятий мебельного производства далеко недостаточно используют показатели анализа производственно-финансовой деятельности для выработки управленческих решений по текущим, но особенно, по перспективным задачам выпуска и реализации мебели. В этом плане наука и практика дают слишком мало рекомендаций по использованию данных динамики затрат, движения капиталов, основных фондов, изменения прибылей для выработки тактики, стратегии управления производством и сбытом мебельной продукции. Система управления производством мебели на предприятии является весьма сложной, состоящей из ряда подсистем управления основными видами деятельности. Каждая подсистема и в целом система управления предприятием требует четкой организации информационных потоков, которые и создают технологию выработки управленческих решений. Исследования и синтез необходимых информационных потоков является актуальным для науки и практики совершенствования управления

деревообрабатывающим производством. В производстве мебели в тех или иных ситуациях возникают сложные задачи выработки управленческих решений экономического плана. Для решения таких задач управления нужна компьютерная поддержка, с использованием экономико-математических моделей и ЭВМ.

Для сложных ситуаций со сбытом мебели руководитель предприятия должен знать минимально допустимый объем выпуска мебели, при котором производство будет безубыточным. Эти данные можно получить только при анализе, расчетах с помощью экономико-математической модели безубыточности. Месячный, квартальный объем спроса на мебель можно определить с вполне достаточной точностью. Для обеспечения выпуска мебели на объем спроса нужно знать требуемые суммы собственных и привлекаемых финансовых средств для выпуска плановых наборов мебели. Обоснованное решение этой важной финансово-экономической задачи возможно только с использованием соответствующей экономико-математической модели, программы ЭВМ в режиме диалога. В экономической системе управления предприятием очень важно использовать также экономико-математическую модель определения требуемой прибыли и цены наборов мебели для накопления планируемой суммы собственных финансовых средств. В практике эта задача решается приближенно и субъективно. На решение задач экономики и управления мебельным предприятием оказывают обычно негативное влияние скачки цен поставляемых извне комплектующих, сырья, материалов. В этих условиях выработка наиболее приемлемых управленческих решений должна быть обоснованно выполнена с помощью соответствующей экономико-математической модели и ЭВМ. Все это указывает на то, что синтез экономико-математических моделей совершенствования управления в экономической системе производства кухонной мебели действительно представляет научный и практический интерес, так как компьютерная

поддержка управленческих решений направлена в конечном счете на увеличение прибыли мебельного производства.

Цель и задачи исследования

Целью работы является исследование динамики финансово-экономических показателей успешно работающего мебельного предприятия с начала реформ, совершенствование информационных потоков при управлении производством, синтез экономико-математических моделей поиска эффективных решений в экономической системе управления производством для получения, увеличения прибыли.

Для достижения поставленной цели необходимо было решить следующие основные задачи научных исследований:

- провести анализ прибылей за 1992-1997 г.г., отражающих фактическую эффективность управления предприятием;
- за 1992-1997 г.г. исследовать динамику затрат, динамику движения капитала, движения основных фондов, тем самым представить экономическую основу для выработки управленческих решений, в том числе в сфере распределения ресурсов предприятия;
- провести исследование информационных потоков основных подсистем управления производством мебели с целью синтеза наиболее приемлемой интегрированной системы контроля и управления производственно-хозяйственной, экономической деятельностью АООТ «ГРАФСКОЕ»;
- разработать экономико-математические модели поиска основных экономико-финансовых решений по управлению предприятием мебельного производства;
- составить диалоговые алгоритмы, программы выработки управленческих решений с определением: объема производства мебели, величины

собственных и привлекаемых финансовых средств для планируемого выпуска наборов мебели, требуемой прибыли и цены набора мебели для накопления планируемого объема собственных финансовых средств, влияния скачков цен приобретаемых комплектующих, сырья на экономические показатели работы;

- разработать и использовать в практике рекомендации по совершенствованию управления в экономической системе производства кухонной мебели.

#### Объекты исследований

Объектами исследований являются производства кухонной мебели на АООТ «ГРАФСКОЕ», «Мебель Черноземья», «АНГСТРЕМ», «МЕЙКО-ИНДАСТРИ» и других предприятиях г. Воронежа.

#### Методы исследований

Учитывая инфляционные процессы 1992-1997 г.г., финансово-экономический анализ предприятий по производству кухонной мебели проводился не в рублевых единицах измерения, а в условных единицах с соответствующим пересчетом по курсу доллар/рубли.

В основу этого анализа были положены официальные квартальные, годовые отчеты о производственно-финансовой деятельности предприятия, представляемые в систему ЦСУ.

Информационные потоки при управлении производством мебели изучались исходя из реальных условий, особенностей производства мебельного предприятия.