|  |
| --- |
|  |
| **Степанов Сергей Геннадьевич** |
| **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА** |
|  |
| **Управление производственным процессом на примере ИП Попенова О.И. п. Пижанка Кировской области** |

Содержание

[Введение 3](#_Toc476034773)

[1 Теоретические основы управления производственным процессом 5](#_Toc476034774)

[1.1 Понятие и структура производственного процесса 5](#_Toc476034775)

[1.2 Управление производственным процессом на предприятии 9](#_Toc476034776)

[2 Организационно-экономическая характеристика ИП Попенова О.И. 22](#_Toc476034777)

[2.1 Местоположение и специализация предприятия 22](#_Toc476034778)

[2.2 Ресурсный потенциал предприятия и эффективность его использования 25](#_Toc476034779)

[2.3 Финансовое состояние предприятия 30](#_Toc476034780)

[2.4 Оценка управления производственным процессом на предприятии 36](#_Toc476034781)

[3 Пути совершенствования управления производственным процессом на предприятии 51](#_Toc476034782)

[3.1 Основные направления совершенствования управления производственным процессом на предприятии 51](#_Toc476034783)

[3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий 61](#_Toc476034784)

[Заключение 64](#_Toc476034785)

[Список литературы 69](#_Toc476034786)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 72](#_Toc476034787)

**Введение**

Динамичное развитие отечественной экономики, ее полномасштабная интеграция в сложившиеся мировые структуры, повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции и улучшение уровня жизни населения во многом зависят от развития научно-технического прогресса в области управления, прежде всего, промышленными предприятиями.
Одно из основных направлений совершенствования механизмов функционирования промышленных предприятий связано с использованием риск – менеджмента в деятельности хозяйствующих субъектов.

Производство – это сложный процесс создания материальных благ. В любом производстве используют машины и оборудование, материальные, энергетические и трудовые ресурсы.

Производственный­ процесс - это процесс производства продукции. Основой любого производственного процесса является труд. Производственные процессы – это совокупность процессов труда по формированию определенного вида продукции.

Целью написания выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления производственным процессом на предприятии ИП Попенова О.И..

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления производственным процессом;

- представить организационно-экономическую характеристику предприятия;

- рассмотреть современное состояние управления производственным процессом на предприятии;

- разработать мероприятия по совершенствованию управления производственным процессом на предприятии ИП Попенова О.И.;

- дать экономическую оценку разработанных мероприятий.

Объектом исследования является ИП Попенова О.И. Пижанского района Кировской области.

Предметом исследования послужило управление производственным процессом на предприятии ИП Попенова О.И..

Теоретической и методической основой в написании выпускной квалификационной работы явились законы, постановления Правительства РФ, а также труды учёных по исследуемой проблеме.

 Информационной основой послужили Бухгалтерские балансы, Отчеты о финансовых результатах за 2013-2015 г.г., статистическая отчётность, а также другие документы предприятия.

При написании работы были использованы методы исследования монографический, экономико-статистический, логический, расчётно-конструктивный.

**1 Теоретические основы управления производственным процессом**

**1.1 Понятие и структура производственного процесса**

Современное производство представляет собой сложный процесс превращения сырья, материалов, полуфабрикатов и других предметов труда в готовую продукцию, которая удовлетворяет потребностям общества.

Главной составляющей производственного процесса считаются научно – технические процессы, включающие целенаправленные действия по изменению и определению состояния предметов труда. В процессе осуществления научно-технических процессов происходит изменение размеров и геометрических форм.

Наравне с научно-техническими в производственный процесс входит также и нетехнологический процесс, который не имеет своей целью изменение геометрических форм, объемов или физико – химических параметров предмета труда или проверку его качества. К подобным действиям принадлежат транспортные, складские, погрузочно – разгрузочные, комплектовочные и прочие операции и процессы.

Производственно-хозяйственная деятельность любой организации направлена на производства конкретных видов продукции. Основой производственной деятельности предприятия считается производственный процесс.[7]

Производственный процесс – это совокупность всех действий людей и орудий труда, необходимый на данном предприятии для изготовления продукции. [4]

Производственный процесс включает в себя:

*основные* — это научно - технические процессы, в процессе которых осуществляются изменения геометрических форм, размеров и физико-химических свойств продукции;

*вспомогательные* — это процессы, которые гарантируют бесперебойное протекание главных процессов (производство и ремонт инструментов и оснастки; ремонт оборудования; обеспечение всеми видами энергий (электроэнергией, теплом, водой, сжатым воздухом и т.д.));

*обслуживающие* — это процессы, связанные с обслуживанием как основных, так и вспомогательных процессов и не создающие продукцию (хранение, транспортировка, тех. контроль и т.д.). [11]

В основе развития любого предприятия лежит единый производственный процесс, представляющий собой объединение частных процессов, соединенных одной целью -выпуском готовой продукции. Частные процессы производства играют различные роли в процессе изготовления готовой продукции, содержанию, степени прерывности, уровню механизации и т.д. В зависимости от особенностей процессов производства формируются производственные подразделения предприятий, решается ряд вопросов планирования и управления.

Производственные процессы классифицируются (рисунок 1) по следующим признакам: назначение в производстве, организационные отношения, протекание во времени, отношение к труду, стадийность.



Рисунок 1. – Классификация производственных процессов [10]

В любом производственном процессе центральное место занимают основные процессы, т.е. те, в которых происходит преобразование основного сырья и используемых материалов в готовую продукцию предприятия. Базовый производственный процесс состоит из частичных стадий производства элементов и деталей системы.

К вспомогательным процессам относят такие процессы, в ходе которых производят продукцию, используемую в основном производстве. К таким процессам относятся: производство для собственных нужд различных видов энергии, ремонт оборудования и поддержание его в рабочем состоянии, ремонт зданий и сооружений. Данные процессы могут быть обособленными частями производства, чаще всего выделенные в самостоятельные производства. Их результаты материализуются в новых потребительных стоимостях, а принципы организации те же, что и основных процессов.

Все производственные процессы являются сложными системами, которые состоят из множества простых элементов. В практике предприятия при планировании, учете и контроле, техническом нормировании большой популярностью пользуются технологические операции.[4]

Выделяют различные виды технологических операций: ручные, машинно-ручные, механизированные, автоматические и аппаратные.

Ручные операции – выполняются рабочим или группой рабочих без применения каких - либо механизмов.

Машинно-ручные - когда производственный процесс осуществляется при помощи различных машин и механизмов.

Машинными - называются производственные процессы, которые выполняются непосредственно каким - либо механизмом или машиной, действием которых управляет человек.

Автоматическими называются процессы, которые осуществляются непосредственным воздействием механизма на предмет труда, при этом действие механизма полностью автоматизированы. Роль рабочего заключается в наблюдении и контроле за правильностью и стабильностью работы оборудования. [8]

Аппаратные процессы происходят в специальных аппаратах и связаны с изменением химического состава и агрегатного состояния предмета труда путем воздействия на него тепловой, электрической или химической энергии.

Процесс производства на каждом предприятии находится в постоянном изменении - меняются под влиянием научно-технического прогресса и нужд народного хозяйства производимая продукция, состав оборудования, методы производства, организация производства и труда, система управления.

Вместе с этим меняются соотношения и пропорции между различными звеньями производства и элементами процесса изготовления продукции.

Элементы производственного процесса должны соответствовать друг другу по качественным признакам и количеству. Так, изменение требований к системе и точности обработки деталей предполагает использование инструмента соответствующей точности и сложности, дополнительных контрольных приборов, труда повышенной квалификации. Использование материалов повышенной прочности предполагает изменение режима эксплуатации оборудования, а иногда и методов обработки. Применение новых видов машин, механизмов, технологических процессов требует подготовки рабочих соответствующей квалификации.

Чем сложнее и совершеннее каждый элемент производства, тем в большей мере нормальный ход производства зависит от правильности их сочетания, которое обеспечивается организацией производства.

**1.2 Управление производственным процессом на предприятии**

Управление производственным процессом – это деятельность, направленная на обеспечение выпуска продукции требуемого качества в запланированном объеме и с минимально возможными издержками и потерями. [4]

Принципы организации производственных процессов должны охватывать весь довольно сложный комплекс производственных и управленческих, правовых, экономических, информационных, мотивационных и психологических аспектов организации производства.

Принципы организации и управления производственными процессами в организации [7]:

- Правовая регламентация производственных и управленческих процессов;

- Совершенствование системы менеджмента организации;

- Ориентация производственных процессов на качество;

- Обеспечение адаптивности производственных и управленческих процессов;

- Подбор команды профессионалов;

- Обеспечение сопоставимости управленческих решений;

- Рациональное сочетание методов управления персоналом;

- Персонификация управления и стимулирование результатов труда;

- Обеспечение восприимчивости процессов управления производством;

- Обеспечение информативности процессов управления производством;

- Автоматизация процессов управления производством;

- Обеспечение оперативности управления производством;

- Регламентация производственных процессов;

- Обеспечение пропорциональности производственных процессов и др.

Перечисленные принципы рациональной организации производственных процессов являются основным фактором повышения организованности системы управления производственными процессами, которая характеризуется степенью количественной определенности связей между компонентами системы. Для снижения неопределенности необходимо во всех управленческих документах (планах, программах, заданиях, стандартах, положениях, инструкциях и т д.) четко фиксировать связи органов управления с управляемыми объектами.

Методы управления - способы, формы воздействия руководителя на подчиненных: организационно - распорядительные (инструкции, контроль исполнения); экономические (хозяйственный расчет); социально - психологические (учет психологии личности, коллектива).[11]

Методы управления производством являются комплексной системой приемов и способов воздействия на рабочий коллектив, необходимых, чтобы достичь поставленных задач. Данные методы управления производством используются параллельно с функциями и принципами управления производством.

Методы управления производством могут быть следующих видов:

* Экономические методы управления производством. В их основе лежат объективные экономические законы развития общества. Они охватывают достаточно обширный перечень экономических мер воздействия на рациональное применение всех производственных ресурсов.
* Организационно-правовые методы управления производством. Их реализация производится административными формами в виде распоряжения, приказа, правового акта, инструкции, устава и прочих. Они основываются на правовых нормах хозяйствования, имеют самое важное значение при исполнении и контроле решений в управленческом цикле, реализации принципов демократизации управления производством, прав и обязанностей органов управления, ответственности и иерархического подчинения. [28]
* Социально-психологические методы управления производством. Их главная цель заключается в воздействии на отдельных сотрудников и группы работников в трудовом коллективе, чтобы улучшить эффективность производства. Приемами реализации данных методов являются разъяснение, убеждение, гласность, критика, поддержка и моральное поощрение. Для каждого метода управления производством характерна определенная сфера для оптимального использования в производстве. Однако оптимальным будет использование их в комплексе для формирования единой системы управления. Не нужно отдавать предпочтение лишь одному определенному методу, поскольку может возникнуть «перекос» в используемой производственной системе управления производством.

Основная цель управления состоит в том, чтобы добиться рационального функционирования производственных подразделений за счет руководства «сверху» путем создания адаптивных информационных систем, сложного набора оптимизационных моделей и количественных методов, способных быстро обнаружить и предложить вариант ликвидации любого незапланированного отклонения на любом этапе производственно - сбытового цикла. [22]

Цели, составляя суть любой деятельности в области управления производством, определяют подход к постановке задач, выработке стратеги и тактики решения.

При принятии решений по выбору целей производства, прежде всего, определяют их приоритетность к главной цели и разрабатывают меры по оптимизации. Внедрение решения представляет собой текущую функцию, связанную с оперативным управлением и регулированием производства, что является главным в деятельности руководителя производства. [11]

В рамках целей, разрабатываемых для предприятия в целом, ставят конкретные задачи для каждого производственного подразделения. Эти задачи можно сформулировать следующим образом:

-постоянное внедрение в производство новых, более совершенных товаров;

-систематическое сокращение всех видов затрат на производство единицы продукции;

-снижение издержек во всех звеньях производственно-сбытового цикла при постоянном внедрении в серийное производство новых изделий, расширение номенклатуры выпускаемой продукции и изменение ее ассортимента.

Разработка целей и задач должна основываться на анализе современного положения и тех перспектив, которые могут открыться для него в будущем.

В системе управления должны учитываться характер производства, условия снабжения, сбыта и т.д.; материальная сторона производства и характер участия работников в нем; отдельные факторы или параметры - качество продукции, издержки и т.д. [13]

Специфика управления производством в условиях рынка характеризуется следующими факторами:

- сокращение жизненного цикла товара, расширением номенклатуры выпускаемых товаров при уменьшении их объемов (вместо выпуска больших партий стандартных продуктов);

- существенным усложнением технологических процессов, обусловливающим повышение требований к квалификации и уровню подготовки рабочих и специалистов;

- возрастанием требований к уровню качества обслуживания и срокам исполнения заказов. [17]

Новые условия, сложившиеся на рынке, потребовали создания боле простых и гибких систем управления. Современные системы управления имеют следующие признаки:

- наличие небольших подразделений с меньшим числом работников более высокой квалификации;

- минимальное число уровней управления;

- создание организационных структур, основанных на группах специалистов;

- составление графиков и производственных программ, ориентированных на запросы потребителей;

- наличие на складах минимальных запасов;

- незамедлительная реакция на происходящие во внутренней и внешней среде изменения;

- наличие легко переналаживаемого оборудования;

- высокая производительность руда и низкие затраты;

- высокое качество выпускаемой продукции;

- ориентация на точные связи с потребителями. [14]

Оперативное управление производством – основной элемент организации управления деятельностью предприятия. Оно охватывает все стороны организации производства, являясь средством координации. Без него деятельность предприятия не может быть прибыльной.

Цель управления - обеспечить эффективное осуществление производственного процесса. [6] Оно охватывает:

- определение объема единовременно изготовляемой продукции;

- оперативное планирование места и времени изготовления продукции;

- координацию прохождения внутрипроизводственных и внешних заказов;

- выдачу нарядов на проведение работ;

- установление сроков сдачи и поставки продукции и контроль за их соблюдением;

- обеспечение оптимальной загрузки рабочих и оборудования в производственном процессе;

- размещение заказов на материалы.

Таким образом, управление производственным процессом в организации является комплексным процессом, основанным на ряде обязательных принципов. Методы управления производственными процессами в целом соответствуют общеорганизационным, хотя имеют и свою специфику, обусловленную особенностями производственных процессов.

Информационная система управления - это система информационного обслуживания работников управленческих служб. [7]

Она выполняет технологические функции по накоплению, хранению, передаче и обработке информации. Она складывается, формируется и функционирует в регламенте, определенном методами и структурой управленческой деятельности, принятой на конкретном экономическом объекте, реализует цели и задачи, стоящие перед ним:

-·контроль за выполнением производственных заказов;

-·контроль за состоянием производственных мощностей;

-·контроль за технологической дисциплиной;

-·ведение документов для сопровождения производственных заказов (заборные карты, маршрутные карты);

-·оперативное определение фактической себестоимости производственных заказов.

В системе должна быть реализована стратегия производства, ориентированного на потребителя, независимо от того, разрабатывает предприятие продукцию под заказ, производит на склад, ведет единичное, мелкосерийное или крупносерийное производство. [16]

На основе производственного плана и нормативной себестоимости система должна рассчитать смету затрат на производство. Система должна обеспечить единство данных финансового и управленческого учета.

Важное место в управлении производственным процессом занимает оборудование. Согласно требованиям ИСО все оборудование, включая стационарные механизмы, сборочные приспособления, стенды, технологическую оснастку, шаблоны, калибры и другие измерительные средства следует проверять на точность (соответствие номиналам) до их использования. Особое внимание рекомендуется уделять ЭВМ, применяемым для управления процессами, и техническому обслуживанию программного обеспечения. В промежутках между эксплуатацией оборудование должно храниться в соответствующих условиях, т. е. иметь достаточную защищенность от различного рода внешних воздействий, проверяться, в том числе повторно через определенные интервалы времени, чтобы обеспечить требования достоверности и точности. Стабильность производственного процесса обеспечивается программой предупредительного технического обслуживания оборудования. [9]

Управление производственным процессом требует периодического контроля и регулирования его параметров, включая и использование статистических методов.

При организации деятельности по управлению производственным процессом четко определяется круг лиц, санкционирующих внесение изменений в технологию (в случае необходимости такие изменения согласовываются с заказчиком). Как и в случае с изменением проекта, все изменения в оборудовании, оснастке, материалах, производственной среде и др. документируются и доводятся до сведения заинтересованных лиц. Внесение изменений проводится согласно определенной процедуре. После любого изменения продукция снова подлежит оцениванию на соответствие установленным требованиям.

Особое внимание при управлении производственным процессом занимают специальные процессы, качественные характеристики которых не могут быть полностью проверены. В качестве примеров могут быть указаны случаи, когда [8]:

- результаты процесса не могут быть проверены при последующем контроле или испытаниях,

- необходимый метод контроля отсутствует или он является разрушающим,

- качественные характеристики процесса выявляются на последующих этапах.

Специальные процессы разделяются на две категории: относящиеся к производству и относящиеся к контролю.

Перечень специальных процессов должен быть установлен либо по каждому виду продукции, либо по видам используемого оборудования. В технологической документации им должен быть присвоен специальный индекс (например, индекс С) и установлены требования, обеспечивающие их стабильность и качество. Для таких процессов должны быть установлены документированные процедуры, гарантирующие их проведение в контролируемых условиях. Должны быть обеспечены всестороннее изменение и калибровка оборудования. Для этого может понадобиться специально подготовить персонал и использовать статистические методы контроля. Специальные процессы должны подвергаться аттестации в первую очередь.

Управление производством — это обеспечение эффективной деятельности коллектива предприятия по созданию качественных товаров.

Функции управления производством:

Организация – данная функция относится к системе управления производством, определению состава и структуры используемой системы, а также к организации работ по реализации каждой функции управления производством.

Нормирование – разрабатываются научно-обоснованные расчетные величины. Данный процесс устанавливает качественную и количественную оценку разных элементов управления производством.

Планирование – данному процессу отводится центральное место в деятельности всех организаций, ведь планирование задает соответствующие задачи и цели функционирования объекта, совершенствования своей структуры, производственной и научно-технической баз.

Координация – способствует достижению слаженной и согласованной работы со стороны всех участников процесса управления производством.

Мотивация – побудительные мотивы для коллектива работников.

Контроль – обобщение с последующим анализом результатов деятельности каждого подразделения на основе данных о ходе выполнения заданий. [24]

Регулирование – объединение координации и контроля.

Управление производством включает:

•определение оптимальной структуры и организации производства исходя из характера выпускаемой продукции технологических требований;

•управление техническим развитием производства и качеством продукции — эффективным использованием и своевременным обновлением основных производственных фондов, улучшением ассортимента выпускаемой продукции в соответствии требованиями рынка, применением ресурсосберегающих технологий, организацией контроля качества продукции;

•управление производственным персоналом, применение прогрессивных форм организации и стимулирования труда, повышение квалификации работников, улучшение эргономических и экологических характеристик производства.

Управление производством осуществляют руководители предприятия и его производственных подразделений (цехов, участков, бригад, филиалов). Для управления производством на малом предприятии по мере необходимости создаются специализированные службы и подразделения.

Для того, чтобы реализовать цели предприятия, обеспечить конкурентоспособность продукции тем самым добиться успеха в бизнесе, необходимо организовать высокоэффективное производство. В производственной системе предприятия закладываются возможности получения продукции, возможности совершенствования продукции, освоения новых ее видов. Поэтому задача менеджера заключается в том, чтобы всесторонне проанализировать, оценить принять ряд важных стратегических решений, от которых зависит уровень организации производства. [16]

Выбор способа организации процесса производства в основном зависит от характера продукции. В малом бизнесе применяется мелкосерийный способ организации производства (изготовление хлебобулочных и кондитерских изделий, металлоизделий и т. д.).

Организация рабочей силы определяется в основном определенным способом производства. В серийном производстве может применяться специализация работников на отдельных операциях. Соответственно этому применяется и оборудование, либо универсальное, либо специализированное.

Выбор технологии изготовления продукции зависит от целей предприятия. Выбор варианта производства — на склад или по заказам — определяется характером продукции.

Вопрос о местоположении предприятия решается в зависимости от характера его деятельности. Размещение производственных предприятий определяется в основном рядом факторов: близость к шоссейным дорогам; наличие складских помещений и трудовых ресурсов; условия аренды помещений; необходимого для предприятия.

Таким образом, приняв решения по всему кругу стратегических вопросов, можно определить, как должно быть организовано производство на предприятии.[22]

*Планирование производства.* Структуризация процессов развития и организации деятельности малого предприятия находит отражение во внутрифирменной системе планирования. С точки зрения целевой направленности и значимости планирование делится на стратегическое, тактическое (текущее) и оперативное.

Стратегическое планирование осуществляется на базе принятой фирмой

Таким образом, процесс планирования органически связан с повседневной деятельностью фирмы, ее тактическими и стратегическими задачами и обеспечивает целенаправленность работы фирмы на длительный период.

Размеры фирмы и вид бизнеса отражаются на объеме и видах плановых работ, сложности планирования, численности работников, занятых в этом процессе, но направления плановых работ при этом остаются одинаковыми. В малом бизнесе нет необходимости создавать плановые группы или службы, однако должен быть менеджер или работник, отвечающий за плановую деятельность на фирме. По каждому направлению планирования разрабатываются типовые формы, таблицы, в которых отражаются плановые задания на определенный период, а также должны быть выделены показатели оценки результатов деятельности фирмы по их реализации. [23]

Управление производством в малом предпринимательстве труднее, чем в промышленности, с точки зрения обеспечения эффективности.

Учитывая особенности работы предприятия при разработке системы производства и предоставления услуг следует принять во внимание следующие факторы:

1)необходимо в первую очередь руководствоваться потребностями и желаниями потребителей, а не соображениями эффективности;

2)календарное планирование работ зависит в основном от потребностей потребителей;

3)определение и измерение качества продукции может оказаться затруднительным;

4)производственные мощности обычно рассчитываются по «пиковому» спросу со стороны потребителя;

5)создание запасов продукции в периоды низкого спроса для их использования в периоды «пикового» спроса обычно не представляется возможным;

6)маркетинг и производство иногда трудно отличить друг от друга. [13]

Важное значение для предприятия малого бизнеса имеет оперативное управление его деятельностью. Оперативное управление производством включает функции календарного планирования и диспетчеризации производства, распределение работ и контроля сроков их выполнения.

В оперативное управление производством входят определение объема партии единовременно изготовляемой продукции, выдача нарядов на выполнение работ, размещение заказов на материалы, контроль сроков исполнения и завершения работ. [28]

Важный элемент оперативного управления производством — контроль исполнения. После того как составлены календарные графики и выданы соответствующие задания, управляющий не может позволить себе отстраниться от производственного процесса в надежде на то, что работа будет выполнена без сбоев и в намеченные сроки. [26]

В случае сбоя или отклонения производственного процесса от намеченного календарного плана задача менеджера — оценить ситуацию, выяснить причины сбоев и наметить конкретные меры для обеспечения выполнения работ в запланированные сроки. Принимаемые меры должны быть оценены с точки зрения технической и организационной осуществимости, сметных и прочих возможностей.

**2 Организационно-экономическая характеристика ИП Попенова О.И.**

**2.1 Местоположение и специализация предприятия**

Цех по производству пельменей и мясных полуфабрикатов компании «Мечта» работает с 2004 года. Первоначально он работал для обеспечения качественной продукцией продуктовых магазинов компании «Мечта».

В связи с высоким спросом на продукцию, постоянных обращениях от представителей других районов о сотрудничестве, цех постепенно расширялся, так, на момент открытия в цехе работало 5 человек, на данный момент над созданием продукции трудится более 35 человек, строится новый производственный цех, в котором будет увеличен объем и ассортимент выпускаемой продукции.

Местонахождение: 613380, Кировская область, пгт. Пижанка, ул. Советская, 6

E-mailmechta21376@mail.ru

Телефоны 8(83355) 2-17-07

Индивидуальный предприниматель Попенова Ольга Ивановна

На предприятии производятся методом ручной лепки пельмени, чебуреки, вареники, голубцы, котлеты, хинкали, манты – всего более 30 наименований полуфабрикатов.

Сложившаяся на предприятии организационная структура представлена в приложении А. Предприятие по признаку ступенчатости имеет трехступенчатую организационную структуру.

К подразделениям основного производства на предприятии относятся цеха: цех по производству полуфабрикатов, упаковочный; из вспомогательных и обслуживающих подразделений имеется: автогараж, ремонтно-механическая мастерская, склад.

Организационная структура предприятия по признаку организации производства и труда - цеховая. Полуфабрикатный цех представлен тремя бригадами, упаковочный цех – одной бригадой. Цех механизации производит обслуживание данных цехов. Техническое обслуживание и ремонт машин и оборудования осуществляется в ремонтно-механической мастерской.

На основе организационной структуры, штатного расписания руководящих работников и специалистов строится структура управления (приложение Б). Структура управления по признаку ступенчатости является трехступенчатой. На нижней ступени управления располагаются: бригадиры. На средней ступени структуры управления находятся начальники цехов. Высшую ступень управления составляют начальники служб и отделов.

По принципу организации производства и труда структура управления цеховая. Она имеет ряд преимуществ по сравнению с другими типами структур управления. Упрощается и улучшается управление предприятием, повышается его оперативность за счет сокращения количества управленческих связей, укрепления принципа единоначалия при осуществлении оперативно-распорядительного воздействия. При правильном построении цеховой структуры управления обеспечивается также экономичность аппарата управления.

По характеру подчиненности различных работников аппарата управления структура управления на предприятии линейно-функциональная. То есть по вопросам общего руководства работник подчиняется одному руководителю, по функциональным вопросам - соответствующим специалистам, при этом право окончательного решения сохраняется за общим руководителем. К линейно-функциональным руководителям относятся главные специалисты (главный бухгалтер, начальник отдела сбыта, начальник отдела по качеству, заведующий лабораторией и т.д.).

Что касается производственных связей, то их характер позволяет решать предприятию основные производственные и оперативные задачи. В то же время при существующей структуре управления удобно решать задачи стратегического развития производства. Это связано с тем, что функция планирования сосредоточена как на уровне директора, бухгалтерской и экономической службы, так и на уровне начальников цехов и т.д.

Показатели размера предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели размера ИП Попенова О.И.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г.к 2013 г., % |
|
| Выручка, тыс. руб. | 11409 | 12334 | 12616 | 110,58 |
| Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб. | 1402,5 | 1476 | 1211,5 | 86,38 |
| Среднесписочнаячисленность работников, чел. | 34 | 35 | 36 | 105,88 |

За рассматриваемый период на 10,58% увеличились выручка от реализации продукции, при этом среднегодовая стоимость основных производственных фондов сократилась на 13,62%, численность работников увеличилась на 2 чел. или 5,88%.

В целом можно отметить рост масштабов деятельности предприятия.

Основным показателем, характеризующим специализацию предприятия, является структура денежной выручки.

Состав и структура денежной выручки предприятия представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Состав и структура выручки от продаж

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. к 2013 г., % |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Пельмени | 7804 | 68,4 | 9793 | 79,4 | 8692 | 68,9 | 111,38 |
| Другие полуфабрикаты | 3605 | 31,6 | 2541 | 20,6 | 3924 | 31,1 | 108,85 |
| Итого | 11409 | 100 | 12334 | 100 | 12616 | 100 | 110,58 |

В структуре денежной выручки наибольший удельный вес занимает выручка от реализации пельменей (от 68,4 до 79,4 %).

Таким образом, предприятие специализируется на производстве пельменей.

**2.2 Ресурсный потенциал предприятия и эффективность его использования**

Обязательным условием производства, а значит и сбыта промышленной продукции является обеспечение предприятий различных отраслей сырьевыми и материальными ресурсами, поскольку они, являясь предметом труда, представляют собой один из трёх основных элементов производства.

В таблице 3 представлены динамика состава и структуры основных фондов предприятия.

Таблица 3 - Состав и структура основных фондов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г.2013 г., % |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Машины и оборудование | 1159 | 72,3 | 961 | 71,24 | 731 | 68,06 | 63,07 |
| Транспортные средства | 347 | 21,65 | 304 | 22,54 | 268 | 24,95 | 77,23 |
| Производственный инвентарь | 97 | 6,05 | 84 | 6,23 | 75 | 6,98 | 77,32 |
| Всего основных фондов | 1603 | 100,00 | 1349 | 100,00 | 1074 | 100,00 | 67,00 |

В период с 2013 г. по 2015 г. стоимость основных фондов сократилась на 23%, преимущественно за счет снижения стоимости машин и оборудования. Это связано с выбытием основных фондов по причине их физического износа. Наряду с собственными фондами имеется арендованное имущество.

Движение основных средств предприятия отразилось на их структуре. Доля машин и оборудования сократилась с 72,3% до 68,06%. Доля транспортных средств и производственного инвентаря за период 2013-2015г.г. увеличилась.

Тенденции в хозяйственной деятельности предприятия отразились и на показателях эффективности использования основных средств.

В следующей таблице 4 представим динамику этих показателей.

Таблица 4 – Оснащенность и эффективность использования основных производственных фондов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г.2013 г., % |
| Фондовооруженность, тыс. руб./чел. | 41,25 | 42,17 | 33,65 | 81,58 |
| Фондоотдача, руб. | 8,13 | 8,36 | 10,41 | 128,04 |
| Фондоемкость, руб. | 0,12 | 0,12 | 0,1 | 83,33 |
| Рентабельность основных производственных фондов, % | 16,26 | 58,13 | 56,21 | +39,95 п.п. |

В рассматриваемом периоде произошло снижение среднегодовой стоимости основных фондов, в то время как численность занятых на предприятии увеличилась, соответственно наблюдается спад фондовооруженности на 18,42%. Это привело к снижению нагрузки работников предприятия по обслуживанию собственных основных средств.

Динамика фондоотдачи обусловлена ростом производства продукции при одновременном снижении среднегодовой стоимости фондов. Показатель фондоотдачи за рассматриваемый период растет и в 2014 г. больше показателя 2013 года на 28,04%. В 2014 г. на каждый рубль, вложенный в основные средства было получено 8,13 руб. выручки. В 2014 г. данный показатель увеличился до 10,41 руб.

Соответственно снизился показатель фондоемкости на 16,67%.

Рентабельность использования основных средств находится на высоком уровне, при этом наблюдается динамика роста данного показателя.

В целом данные таблицы 4 свидетельствуют о повышении эффективности использования основных производственных фондов.

Сырьевые и материальные ресурсы отраслей пищевых производств составляют около 65%, а в отдельных её отраслях превышают 70% себестоимости продукции и не менее половины её цены, поэтому в масштабах промышленного производства снижение затрат на сырьё и материалы на один процент обеспечивает колоссальную экономию ресурсов.

Материалы – предметы труда, на которые затрачен производительный труд, в результате чего ими была приобретена добавленная стоимость. В процессе производства готовой продукции применяют основные материалы, то есть предметы труда, которые составляют материальную основу готового продукта, и вспомогательные материалы – все остальные предметы труда (смазочные материалы, фильтры, топливо, этикетки). В отличие от основных, вспомогательные материалы, участвуя в процессе производства, как правило, не становятся частью готового продукта, а если и становятся, то не меняют потребительского назначения.

Сырьё – часть основных материалов, которые образуют материально-вещественную основу готового продукта.

По принятой в отраслях промышленности классификации к сырью обычно относят продукцию добывающей промышленности (нефть, уголь, песок). А к материалам – продукцию обрабатывающей промышленности (мука).

Состав и структура оборотных средств приведена в таблице 5.

Таблица 5 - Состав и структура оборотных средств

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015г. в %к 2013 г. |
| Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % |
| Производственные запасы | 784 | 49,4 | 551 | 22,48 | 429 | 16,78 | 54,72 |
| Незавершенное производство | - | - | - | - | - | - | - |
| Расходы будущих периодов | - | - | - | - | - | - | - |
| Итого оборотные фонды | 784 | 49,4 | 551 | 22,48 | 429 | 16,78 | 54,72 |
| Готовая продукция | 59 | 3,72 | 87 | 3,55 | 47 | 1,84 | 79,66 |
| Дебиторская задолженность | 277 | 17,45 | 1772 | 72,3 | 1546 | 60,49 | 558,12 |
| Денежные средства  | 467 | 29,43 | 41 | 1,67 | 534 | 20,89 | 114,35 |
| Итого фонды обращения | 803 | 50,6 | 1900 | 77,52 | 2127 | 83,22 | 264,88 |
| Итого оборотные средства | 1587 | 100 | 2451 | 100 | 2556 | 100 | 161,06 |

За анализируемый период стоимость оборотных средств увеличилась на 61,06%. Наибольший удельный вес в структуре оборотных средств занимают фонды обращения, которые выросли более чем в 2 раза. В основном это связано с ростом дебиторской задолженности, которая увеличилась более чем в 5 раз.

Рассмотрим показатели экономической эффективности использования оборотных средств в таблице 6.

Таблица 6 - Экономическая эффективность использования оборотных средств

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 год | 2014 год | 2015 год | 2015 г. в % к 2013 г. |
| Коэффициент оборачиваемости | 6,37 | 6,11 | 5,04 | 79,12 |
| Продолжительность одного оборота, дни | 56,51 | 58,92 | 71,43 | 126,4 |
| Рентабельность оборотных средств, % | 12,73 | 42,5 | 27,2 | +14,47 п.п. |

Несмотря на рост продаж, использование оборотных средств предприятия не становится более эффективным. Коэффициент оборачиваемости в 2015 г. по сравнению с 2013 г. снизился на 20,88%. Это указывает на снижение выручки от продаж, приходящейся на каждый рубль, вложенный в оборотные активы.

Скорость обращения оборотных средств замедлилась с 56 дней до 71 дня, что ведет к относительному перерасходу средств, вложенных в оборотные активы.

Но, следует отметить, что наблюдается рост рентабельности использования текущих активов на 14,47 п.п.

В целом же по итогам анализа эффективности использования оборотных активов можно сделать вывод, о снижении эффективности их использования за рассматриваемый период.

Рассмотрим состав и структуру персонала предприятия (таблица 7).

Таблица 7 - Состав и структура персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
| Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |
| Среднесписочная численность работников, всего | 34 | 100,00 | 35 | 100,00 | 36 | 100,00 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |  |
| Руководители | 9 | 26,47 | 9 | 25,71 | 9 | 25 |
| Специалисты | 6 | 17,65 | 6 | 17,14 | 7 | 19,44 |
| Рабочие | 19 | 55,88 | 20 | 57,14 | 20 | 55,56 |

Численность персонала увеличилась на 2 человека, это связано с увеличением численности специалистов и рабочих.

Наибольший удельный вес в структуре персонала занимают рабочие.

Рассмотрим, как эффективно используется персонал предприятия (таблица 8).

Таблица 8 — Экономическая эффективность использования персонала предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. в % к 2013 г. |
| Выработка на 1 работника по денежной выручке, тыс. руб. | 335,56 | 352,4 | 350,44 | 104,43 |
| Выработка продукции за 1 чел.-час., тыс.руб. | 0,25 | 0,262 | 0,261 | 104,4 |
| Трудоемкость продукции, чел.-час. | 4,00 | 3,82 | 3,83 | 95,78 |

За рассматриваемый период производительность персонала увеличилась, на что указывает динамика роста показателя производства продаж в расчете на одного работника. Среднегодовая выработка на одного работника в увеличилась на 4,43% в 2015 г. по сравнению с 2013 г.

Выработка продукции за 1 чел.-час увеличилась на 4,4%, соответственно снизился показатель трудоемкости продукции. Трудозатраты на создание определенного количества продукции снижаются, что положительно характеризует эффективность использования трудовых ресурсов.

**2.3 Финансовое состояние предприятия**

Анализ финансовой устойчивости предприятия состоит в том, чтобы оценить риски, связанные с финансированием его деятельности с помощью привлеченных источников средств.

У любого предприятия существуют два источника финансирования деятельности: собственные и заемные. Финансовая устойчивость предприятия или степень его зависимости от привлеченных источников финансирования определяется через сопоставление объема собственных источников средств с объемом привлеченных источников средств.

Рассмотрим финансовые результаты деятельности предприятия (таблица 9).

Таблица 9 - Финансовые результаты деятельности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 год | 2014 год | 2015 г | 2015 г. в % к 2013 г. |
| Выручка, тыс. руб. | 11409 | 12334 | 12616 | 110,6 |
| Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 11181 | 11476 | 11935 | 106,7 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 228 | 858 | 681 | 298,68 |
| Рентабельность продаж, % | 2 | 7 | 5,4 | +3,4п.п. |
| Рентабельность затрат, % | 2,04 | 7,5 | 5,7 | +3,66 п.п. |

За период 2013-2015г.г. выручка от реализации выросла на 10,6%, что объясняется ростом объема реализации продукции и ростом цена на нее. Прибыль от реализации продукции увеличилась более чем в 2 раза, что свидетельствует об эффективности проводимой политики управления затратами предприятия. Динамика доходов соответствующим образом отразилась и на показателях рентабельности, рост рентабельности продаж составил 3,4 п.п., рентабельности затрат 3,66п.п.

Для изучения финансового состояния предприятия составлен аналитический баланс предприятия (таблица 10).

Таблица 10 - Аналитический баланс

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 год | 2014 год | 2015 год | 2015г. в % к 2013 г. |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| **Статьи актива** |  |  |
| Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения (S)  | 467 | 14,64 | 41 | 1,08 | 534 | 14,71 | 114,35 |
| Дебиторская задолженность и прочие оборотные активы (Ra) | 277 | 8,68 | 1772 | 46,63 | 1546 | 42,59 | 558,12 |
| Запасы и затраты (Z) | 843 | 26,43 | 638 | 16,79 | 476 | 13,11 | 56,47 |
| Текущие активы предприятия (Аt) | 1587 | 49,75 | 2451 | 64,5 | 2556 | 70,41 | 161,06 |
| Внеоборотные активы (F) | 1603 | 50,25 | 1349 | 35,5 | 1074 | 29,59 | 67,00 |
| Всего имущества предприятия (Ва) | 3190 | 100,00 | 3800 | 100,00 | 3630 | 100,00 | 113,79 |
| **Статьи пассива** |  |  |
| Кредиторская задолженность и прочие краткосрочные пассивы (Rр) | 213 | 6,68 | 255 | 6,71 | 331 | 9,12 | 155,40 |
| Краткосрочные кредиты и займы (Kt) | - | - | - | - | - | - | - |
| Краткосрочный заемный капитал предприятия (Рt) | 213 | 6,68 | 255 | 6,71 | 331 | 9,12 | 155,40 |
| Долгосрочные кредиты и займы (Кd) | - | - | - | - | - | - | - |
| Собственный капитал (Ес) | 2977 | 93,32 | 3545 | 93,29 | 3299 | 90,88 | 110,82 |
| Итого капитал предприятия (Вр) | 3190 | 100,00 | 3800 | 100,00 | 3630 | 100,00 | 113,79 |

В структуре активов преобладают оборотные активы. Наибольший рост за период 2013-2015г.г. произошел по статье дебиторская задолженность. В структуре пассивов преобладает собственный капитал, что положительно влияет на финансовую устойчивость предприятия. В целом валюта баланса увеличилась за период на 13,79%.

Далее рассмотрим источники формирования запасов и затрат, которые представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Обеспеченность запасов источниками формирования и тип финансовой устойчивости, тыс.руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На 31.12.13г. | На 31.12.14г. | На 31.12.15г. | Измене-ние за период (+,-) |
| Собственный капитал (Ес) | 2977 | 3545 | 3299 | 322 |
| Внеоборотные активы (F) | 1603 | 1349 | 1074 | -529 |
| Наличие собственных оборотных средств (Ас) Аc=Еc-F | 1374 | 2196 | 2225 | 851 |
| Долгосрочный заемный капитал (Кd) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Наличие долгосрочных источников формирования запасов Аr=Ас+Кd | 1374 | 2196 | 2225 | 851 |
| Краткосрочные займы и кредиты (Кt) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Общая величина нормальных источников формирования запасов А0=Аr+Кt | 1374 | 2196 | 2225 | 851 |
| Общая величина запасов, тыс.руб. (Z) | 843 | 638 | 476 | -367 |
| Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств для формирования запасов Nс=Ас-Z | 531 | 1558 | 1749 | 1218 |
| Излишек (+), недостаток (-) долгосрочных источников формирования запасов, тыс.руб. Nr=Аr-Z | 531 | 1558 | 1749 | 1218 |
| Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов, тыс.руб. N0=А0-Z | 531 | 1558 | 1749 | 1218 |
| Тип финансовой устойчивости | Абсолютная | Абсолютная | Абсолютная | - |

На протяжении рассматриваемого периода финансовое положение характеризуется как абсолютная финансовая устойчивость, для формирования запасов и затрат достаточно собственного оборотного капитала.

Наблюдается рост собственных оборотных средств, в целом за 3 года стоимость оборотных средств возросла на 851 тыс. руб.

Далее рассмотрим и проанализируем коэффициенты финансовой устойчивости, которые представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Коэффициенты финансовой устойчивости

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Формула расчета | Оптим. значение | 2013 год | 2014 год | 2015 год | 2015 г. к 2013 г., +- |
| Коэффициент автономии | Ка = Ес / Вр | 0,5-0,6 | 0,93 | 0,93 | 0,91 | -0,02 |
| Коэффициент финансовой зависимости | Кфз = (Pt + Kd) / Вр | 0,4-0,5 | 0,07 | 0,07 | 0,09 | 0,02 |
| Коэффициент финансового левериджа | Кфл = (Pt + Kd) / Ес | <1,0 | 0,07 | 0,07 | 0,1 | 0,03 |
| Коэффициент финансирования | Кф = Ес / (Pt + Kd)  | ≥1,0 | 13,98 | 13,9 | 9,97 | -4,01 |
| Коэффициент маневренности собственного капитала | Кмк = (Ес - F) / Ес | 0,2-0,4 | 0,46 | 0,62 | 0,67 | 0,21 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | Косс = (Ес - F) / At | 0,1 | 0,87 | 0,9 | 0,87 | 0 |
| Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами | Коз = (Ес - F) / Z | 0,6-0,8 (нижняя граница 0,5) | 1,63 | 3,44 | 4,67 | 3,04 |

На протяжении анализируемого периода предприятие в финансовом отношении независимо от заемных источников. Об этом говорят коэффициенты автономии и финансовой зависимости, значения которых в пределах нормы. За счет собственного капитала сформирован 91% активов предприятия.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент финансового левериджа) показывает, что на конец 2014г. на каждый рубль собственных средств приходится 0,1 руб. заемных, то есть предприятие не зависит от внешних источников финансирования. Деятельность предприятия финансируется преимущественным образом за счет собственных источников.

**Коэффициент финансирования** показывает, что собственный капитал на конец 2015 г. более чем в 9 раз превышает заемный.

Коэффициент маневренности (мобильности) собственного капитала показывает, что на конец 2015г. 67% собственного капитала вложено в оборотные средства, что свидетельствует о средней степени гибкости использования собственного капитала.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает, что на конец 2015г. за счет собственных средств организации сформировано 87% оборотных активов, это достаточно высокий показатель.

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками, характеризует степень обеспеченности запасов собственным капиталом, свидетельствует о том, что запасы полностью сформированы за счет собственных средств.

Следует отметить, что предприятие придерживается политики финансирования деятельности за счет собственных источников. Наряду с основным преимуществом - обеспечение финансовой устойчивости развития предприятия, его платежеспособности в долгосрочном периоде, а соответственно и снижением риска банкротства, данная форма имеет и свои недостатки, такие как: ограниченность объема привлечения, а следовательно, и возможностей существенного расширения операционной и инвестиционной деятельности предприятия в периоды благоприятной конъюнктуры рынка на отдельных этапах его жизненного цикла; высокая стоимость в сравнении с альтернативными заемными источниками формирования капитала; неиспользуемая возможность прироста коэффициента рентабельности собственного капитала за счет привлечения заемных финансовых средств, так как без такого привлечения невозможно обеспечить превышение коэффициента финансовой рентабельности деятельности предприятия над экономической.

Анализ финансовой устойчивости с помощью относительных показателей подтверждает выводы, полученные при анализе с помощью относительных показателей: финансовое состояние на протяжении трехлетнего периода устойчивое, не зависит от заемных источников.

Показатели ликвидности и платежеспособности представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Коэффициенты ликвидности и платежеспособности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Оптим. знач. | На 31.12.13г. | На 31.12.14г. | На 31.12.15г. | Изменение за весь период (+,-) |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,2-0,3 | 2,19 | 0,16 | 1,61 | -0,58 |
| Коэффициент промежуточной ликвидности | 0,8-1,0 | 3,49 | 7,11 | 6,28 | 2,79 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 2,0 | 7,45 | 9,61 | 7,72 | 0,27 |
| Соотношение дебиторской и кредиторской задолженно­сти | 0,9-1,0 | 1,3 | 6,95 | 4,67 | 3,37 |
| Доля оборотных средств в активах | ≥0,5 | 0,50 | 0,65 | 0,70 | 0,20 |
| Коэффициент общей платежеспособности | ≥2,0 | 14,98 | 14,9 | 10,97 | -4,01 |

На протяжении рассматриваемого периода коэффициент абсолютной ликвидности выше нормативного значения, это свидетельствует о том, что у предприятия достаточно наиболее ликвидных активов для погашения текущих обязательств. За счет денежных средств в 2015 г. организация может погасить полностью погасить свои краткосрочные обязательства.

Соответственно коэффициент промежуточной ликвидности также выше нормативного значения, что свидетельствует о том, что за счет денежных средств и дебиторской задолженности предприятие может полностью погасить текущие обязательства без ущерба для дальнейшего ведения финансово-хозяйственной деятельности.

Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности на протяжении трехлетнего периода не сбалансировано для поддержания нормальной финансовой устойчивости, дебиторская задолженность более чем в 4 раза превышает кредиторскую.

Анализ ликвидности с помощью относительных показателей позволяет сделать вывод, что предприятие на протяжении трех лет обладает моментальной платежеспособностью и платежеспособно в перспективе.

**2.4 Оценка управления производственным процессом на предприятии**

Производственный процесс - это процесс производства продукции. Основой любого производственного процесса является труд. Производственные процессы – это совокупность процессов труда по формированию определенного вида продукции.[22]

Главными составными частями производственного процесса, характеризующие вид производства являются: профессионально подготовленный персонал; средства труда (машины, спецоборудование, сооружения и т.д.); предметы труда (сырье, материалы, полуфабрикаты); энергия (электрическая, тепловая, механическая, световая, мышечная); информация (научно-техническая, коммерческая, оперативно-производственная, правовая, социально-политическая).

Профессионально управляемое взаимодействие данных составных частей формирует определенный производственный процесс и составляет его сущность.

Производственный процесс состоит из следующих видов[25]:

- основные — это технологические процессы, в ходе которых происходят изменения геометрических форм, объемов и физико-химических качеств продукции;

- вспомогательные — это процессы, которые обеспечивают бесперебойное протекание основных процессов;

- обслуживающие — это процессы, связанные с обслуживанием как основных, так и вспомогательных процессов и не формирующих продукцию.

Разберем подробней процесс производства пельменей в ИП Попенова О.И. Продукция изготавливается вручную только из натуральных продуктов.

Основные процессы производства пельменей:

1 Подготовка ингредиентов. Мясо размораживается, очищается от жилок, кровяных сгустков, разного рода загрязнений. Мука просеивается, лук чистят от шелухи и промывают, яйца обеззараживают. После этого готовится солевой раствор.

2 Замес теста. Ингредиенты добавляются согласно рецептуре пельменей.

3 Подготовка фарша. Мясо и лук измельчается, после этого вымешивается руками. В фарш добавляется соль, специи, вода. Время вымешивания – 15-20 минут. Этого достаточно, чтобы связать воду и мясной фарш.

4 Формовка пельменей. Для этого используют ручной труд. Тесто раскатывают, вырезают кружочки, в которые закладывается фарш, складывают кружки пополам и залепляют края, как вареники, соединяют «ушки» вместе, на выходе получают готовые изделия.

5 Заморозка продукции. Готовую продукцию нельзя хранить при плюсовой температуре более 20 минут.

6 Фасовка и упаковка. Расфасовка продукции по 0.42 кг, 0.5 кг, 0.8 кг, 1 кг в прозрачные полиэтиленовые пакеты. На упаковке указывается название фирмы-производителя, дата производства, срок годности, состав.

К вспомогательным процессам относятся: прием сырья (в качестве основного сырья выступают разные виды мяса: говяжье, свиное, мясо птицы и субпродукты); разделка, обвалка, жиловка мясного сырья, чистка лука, подготовка муки, подготовка специй, а также, контроль за техническим состоянием оборудования, его обслуживание, ремонт, изготовление необходимых для работы инструментов.

Обслуживающие процессы связаны с размещением, хранением, перемещением сырья, материалов, полуфабрикатов, готовой продукции. Они осуществляются силами складских и транспортных подразделений.

ИП Попенова ОИ работает на основе полученных деклараций:

- на полуфабрикаты мясные и мясо содержащие продукты ТС№ RUД- RU. АЯ96В.02798;

- на полуфабрикаты мясные в тесте замороженные ТС№ RUД- RU. АЯ96В.02799;

- на полуфабрикаты в тесте с овощной начинкой замороженные: вареники с картофелем и луком, чебуреки с картофелем и луком ТС№ RUД- RU. АЯ41.В.00021 (приложение В).

Технология производства продукции (полуфабрикатов) определяет характер деятельности предприятия и его направленность.

Технологию производства определяет продукт, а продукт определяется потребностью потребителя. Потребителями полуфабрикатов могут быть предприятия, общество, государство, а также рядовые покупатели.

Вводимая технология должна обеспечивать более качественные характеристики полуфабрикатов, которые будут удовлетворять потребности покупателей, иметь высокую технологичность, а так же обеспечивать снижение затрат на производство данных полуфабрикатов.

Наибольшую эффективность производительности труда дает технология массового производства.

Основными элементами при организации производства в данной системе являются:

- средства производства;

- предмет труда;

- профессионализм персонала;

- технология производства;

- финансовая обеспеченность производства.

К средствам производства относятся: здания, сооружения, машины, оборудование, с помощью которых осуществляется процесс производства.

К предметам труда относятся: сырье, материалы, полуфабрикаты, которые подвергаются технологической обработке, с целью получения готового продукта, с новыми качественными характеристиками.

Профессионализм персонала – это подходящая профессиональная деятельность, при помощи которой получается продукт с новыми качественными характеристиками.

Рассмотрим на сколько эффективно используется персонал предприятия. Для этого необходимо рассчитать показатели производительности труда на производстве пельменей и полуфабрикатов (таблица 14).

Таблица 14 – Показатели производительности труда на производстве пельменей и полуфабрикатов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели  | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. к 2013 г., % |
| Объем производства продукции, тонн | 59,7 | 63,6 | 64,6 | 108,2 |
| Численность работников, чел. | 34 | 35 | 36 | 105,8 |
| Отработано на производстве пельменей и полуфабрикатов, чел.-ч | 50112 | 51254 | 55145 | 110,0 |
| Произведено продукции на 1 работника, тонн | 1,76 | 1,82 | 1,79 | 101,4 |
| Произведено продукции на 1 чел.-ч, кг | 1,19 | 1,24 | 1,17 | 98,3 |
| Трудоемкость производства 1 кг полуфабрикатов, чел.-ч | 0,84 | 0,81 | 0,85 | 101,2 |

За рассматриваемый период произошло увеличение производительности труда на одного работника на 1,4 %, при этом производительность труда на один отработанный человеко-час сократилась на 1,7%.

Таким образом, трудоемкость производства продукции увеличилась на 0,01 чел-час или на 1,2%, что является негативным фактором с рамках управления производственным процессом, так как данная ситуация влечет за собой рост затрат на оплату труда работников.

Таким образом, можно сделать вывод, что персонал предприятия используется неэффективно.

Одной из основных причин снижения производительности труда является низкий уровень мотивации работников производственных подразделений, низкий уровень корпоративного духа и слабая корпоративная культура.

Также причиной снижения производительности труда является выбранная предприятием ручная технология производства пельменей.

Основное производство предприятие сосредоточено в двух основных цехах: цех по производству полуфабрикатов и упаковочный цех.

* Основными задачами цеха по производству полуфабрикатов являются: выполнение планов производства продукции;
* использование современных технологий и совершенствования организации труда;
* обеспечение выпуска готовой продукции согласно утвержденным производственным заданиям и в соответствии с требованиями технологической документации,
* технических условий и стандартов,
* повышение эффективности производства и производительности труда,
* рациональное использование производственных ресурсов,
* контроль за соблюдением технологической дисциплины,
* правил и норм по охране труда,
* технике безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности,
* санитарных норм и т.д.

Производство – это сложный процесс создания материальных благ. В любом производстве используют машины и оборудование, материальные, энергетические и трудовые ресурсы.

Начальник цеха по производству полуфабрикатов и подчиненные ему руководители (бригадиры) эффективно используют все эти элементы, так как в итоге выпускается продукция в заданные сроки и в соответствии с утвержденной сметой расходов.

Начальник цеха по производству полуфабрикатов – руководящая должность. Как руководитель он отвечает за участок работы, который влияет на результат работы всего цеха.

Начальник цеха решает организационные задачи: подбор сотрудников, конкретизация их функциональных обязанностей, безопасность работ и совершенствование их качества, обеспечение строгого контроля и надзора, регламентирование санитарно – гигиенических норм, проведение профилактических мероприятий, оценка эффективности санитарных условий.

К социальным задачам относятся: вентиляция, отопление, состояние производственно – бытовых помещений, обеспечение работников спецодеждой и спецпитанием при необходимости.

Нормативно – правовые задачи: соответствие параметров производственного предприятия нормам и требованиям законодательства и отраслевых инструкций и стандартов.

Для руководителя важно умение объединить коллектив и нацелить его на выполнение задач, стоящих перед производством.

Для оценки управления производственным процессом необходимо проанализировать ряд показателей.

На первом этапе проанализируем динамику и структуру производства продукции (таблица 15).

Таблица 15 – Динамика и структура объёмов производства

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. к 2013 г., % |
| тонн | % | тонн | % | тонн. | % |
| Пельмени | 39 | 65,3 | 42,2 | 66,4 | 43,1 | 66,7 | 110,5 |
| Другие полуфабрикаты | 20,7 | 34,7 | 21,4 | 33,6 | 21,5 | 33,3 | 103,7 |
| Итого | 59,7 | 100 | 63,6 | 100 | 64,6 | 100 | 108,2 |

За рассматриваемый период произошло увеличение объемов производства продукции на 4,9 тонны или на 8,2%. Объемы производства пельменей увеличились на 10,5%, а полуфабрикатов на 3,7 %.

На увеличение объемов производства влияет увеличение спроса, а соответственно и объемов потребления. Раньше основное значение при выборе покупки имела стоимость, а сейчас потребитель обращает внимание на соотношение цена/качество, отдавая предпочтение более качественному продукту.

Ассортимент товаров – это совокупность их видов, разновидностей и сортов, объединённых или сочетающихся по определённому признаку.

Формирование ассортимента – это подбор групп, подгрупп, видов и разновидностей товаров в соответствии со спросом населения с целью более полного удовлетворения их потребностей.

Для обеспечения наиболее полного удовлетворения потребностей покупателей продукции необходимо, чтобы предприятие выполняло план не только по общему объему продукции, но также и по ассортименту.

ИП Попенова О.И. выпускает следующие виды полуфабрикатов:

- пельмени;

- чебуреки;

- вареники;

- котлеты;

- голубцы;

- манты и хинкали;

- полуфабрикаты кусковые.

Характеристика ассортимента пельменей представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Ассортимент пельменей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. к 2013 г., % |
| тонн | % | тонн | % | тонн. | % |
| Сельские | 6,2 | 15,9 | 6,7 | 16,1 | 6,2 | 14,3 | 100 |
| Московские  | 8,5 | 21,8 | 9,9 | 23,5 | 10,9 | 25,2 | 128,2 |
| Пельмени – мини | 4,8 | 12,3 | 4,8 | 11,3 | 4,4 | 10,3 | 91,7 |
| Из говядины | 12,3 | 31,5 | 14,0 | 33,2 | 14,7 | 34,1 | 119,5 |
| По-крестьянски | 3,8 | 9,7 | 3,5 | 8,4 | 3,6 | 8,5 | 94,7 |
| Деревенские  | 2,2 | 5,6 | 2,4 | 5,6 | 2,4 | 5,5 | 109,1 |
| Подкоголи с мясом | 1,2 | 3,2 | 0,9 | 1,9 | 0,9 | 2,1 | 75 |
| Итого | 39 | 100 | 42,2 | 100 | 43,1 | 100 | 110,5 |

На данный момент на предприятии выпускают 7 видов пельменей. Пельмени выпускаются в полиэтиленовой упаковке разного объема.

Наибольший удельный вес в структуре ассортимента продукции по видам занимают пельмени «Из говядины». В 2015 году на долю производства пельменей «Из говядины» приходится 34,1 % производства. Так же пользуются популярностью такие пельмени как «Московские» и «Сельские».

Наименьшей популярностью пользуются «Подкоголи с мясом». С 2013 года объем производства «Подкоголи с мясом» снизился на 25% и в 2015 году составил 0,9 тонны.

Также необходимо отметить, что за рассматриваемый период при общем увеличении объемов производства произошло снижение объемов пельменей «Пельмени-мини» и «По-крестьянски».

Наиболее наглядно структура ассортимента пельменей за 2015 год представлена на рисунке 2.

Рисунок 2 – Структура производства пельменей в 2015г., т

Характеристика полуфабрикатов представлена в таблице 17.

Таблица 17– Ассортимент полуфабрикатов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. к 2013 г., % |
| тонн | % | тонн | % | тонн. | % |
| Чебуреки | 2,1 | 10,1 | 2,2 | 10,3 | 2,1 | 9,8 | 100 |
| Вареники  | 4,8 | 23,2 | 4,8 | 22,4 | 4,9 | 22,8 | 102,1 |
| Котлеты  | 6,3 | 30,4 | 6,6 | 30,8 | 6,7 | 31,2 | 106,3 |
| Голубцы  | 1,6 | 7,7 | 1,6 | 7,5 | 1,6 | 7,4 | 100 |
| Манты и хинкали | 2,5 | 12,1 | 2,7 | 12,6 | 2,7 | 12,6 | 108 |
| Полуфабрикаты кусковые | 3,4 | 16,5 | 3,5 | 16,4 | 3,5 | 16,2 | 102,9 |
| Итого | 20,7 | 100 | 21,4 | 100 | 21,5 | 100 | 103,9 |

Предприятие производит дополнительно 6 видов полуфабрикатов: чебуреки, вареники, котлеты, голубцы, манты и хинкали, а также кусковые полуфабрикаты.

По всем видам полуфабрикатов произошло увеличение объемов производства. Наибольший удельный вес в структуре ассортимента полуфабрикатов занимают «Котлеты». Так за исследуемый период объем производства «Котлет» увеличился на 6,3 % и в 2015 году составил 6,7 т.

Наименьший удельный вес в структуре ассортимента полуфабрикатов занимают «Голубцы». За последние три года объем производства «Голубцов» остался неизменным, а именно 1,6 т.

Наиболее наглядно структура ассортимента полуфабрикатов за 2015 год представлена на рисунке 3.

Рисунок 3 - Структура ассортимента полуфабрикатов за 2015 год, %

Для экономического обоснования производства пельменей необходимо рассчитать себестоимость изготавливаемой продукции. Себестоимость включает в себя все затраты, связанные с производством, включая фонд заработной платы, основной фонд, сырье и материалы, топливо и энергия и т.д. Рассмотрим полную себестоимость 1 тонны пельменей и полуфабрикатов.

Полная себестоимость – это сумма дополнительных расходов на производство единицы продукции (упаковка, маркировка, хранение, трудовые затраты, амортизация оборудования и т.д.) и сырьевой себестоимости. При расчете полной себестоимости необходимо учитывать только те издержки, которые ложатся на данный вид продукции.

Таблица 18 - Состав и структура полной себестоимости 1 т продукции

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи затрат | 2013г. | 2014г. | 2015г. | 2015 г. в % к 2013 г. |
| Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % |
| Сырье и материалы | 120922 | 64,6 | 113858 | 63,1 | 113623 | 61,5 | 93,9 |
| Топливо и энергия | 12452 | 6,6 | 11909 | 6,6 | 12194 | 6,6 | 97,9 |
| Заработная плата со страховыми взносами | 46592 | 24,9 | 47642 | 26,4 | 52100 | 28,2 | 111,8 |
| Расходы на содержание оборудования | 1252 | 0,7 | 1263 | 0,7 | 1109 | 0,6 | 88,6 |
| Прочие расходы | 1359 | 0,6 | 1083 | 0,6 | 924 | 0,5 | 67,9 |
| Общезаводские расходы | 2120 | 1,2 | 2159 | 1,2 | 2032 | 1,1 | 95,8 |
| Производственная себестоимость | 184697 | 98,6 | 177914 | 98,6 | 181981 | 98,5 | 98,5 |
| Внепроизводственные расходы | 2589 | 1,4 | 2526 | 1,4 | 2771 | 1,5 | 107,0 |
| Полная себестоимость | 187286 | 100 | 180440 | 100 | 184752 | 100 | 98,6 |

За рассматриваемый период произошло снижение себестоимости 1 тонны пельменей на 2534 руб. или на 1,4 %.

Наибольшее увеличение в 2015 году произошло по статье «Заработная плата со страховыми взносами» - на 11,8 % и в 2015 году составила 52100 руб.Внепроизводственные расходы увеличились на 7% и составили в 2015 году 2771 руб.

В структуре полной себестоимости 1 т пельменей наибольший удельный вес занимают расходы на сырье и материалы – 64,6 % в 2013 г., 63,1 % в 2014г., и 61,5% в 2015г.

Затраты на сырье и материалы - более 60%, что является характерным для предприятий по производству пельменей.

За последние три года по статье «Прочие расходы» произошло сокращение расходов на 32,1 %, так же сократились расходы на содержание оборудования на 11,4%.

На рисунке 4 представим структуру полной себестоимости 1 т пельменей на примере 2015 г.

Рисунок 4 – Структура полной себестоимости 1 т пельменей в 2015 г., %

Рассмотрим финансовые результаты от реализации полуфабрикатов в таблице 19.

Таблица 19 - Финансовые результаты от реализации полуфабрикатов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 год | 2014 год | 2015 г | 2015 г. в % к 2013 г. |
| Выручка, тыс. руб. | 11409 | 12334 | 12616 | 110,6 |
| Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 11181 | 11476 | 11935 | 106,7 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 228 | 858 | 681 | 298,68 |
| Рентабельность продаж, % | 2 | 7 | 5,4 | +3,4п.п. |
| Рентабельность затрат, % | 2,04 | 7,5 | 5,7 | +3,66 п.п. |

За рассматриваемый период произошло увеличение выручки от реализации полуфабрикатов на 10,6%, полная себестоимость реализованной продукции увеличилась на 6,7%, что привело к росту прибыли от продаж более чем в 2 раза и росту рентабельности продаж и затрат.

Проведем анализ системы управления производственным процессом по основным функциям в управлении – планирование, организация, мотивация и контроль. Каждая из этих функций играет определенную роль в управлении организацией. Все они относятся именно к процессу управления производственным процессом.

Системный подход помогает нам выявить частные проблемы, исходя из общей стратегии предприятия.

Таблица 20 - Анализ системы управления производственным процессом по основным функциям

|  |  |
| --- | --- |
| Функции управления | Фазы воспроизводства |
| формирование | распределение | перераспределение | использование |
| 1. Планирование | 1. Планирование расширения ассортимента происходит по мере необходимости;
2. Поиск поставщиков сырья
3. Планирование работы сотрудников
 | 1. Планирование распределения кадров не проводится;
2. Прогнозирование соответствия персонала современным требованиям последние время не проводится
3. Планирование объемов производства производится не на должном уровне
 | 1. Разработка схемы производственного процесса
2. Распределение основных производственных функций между работниками производственными подразделениями
3. Планирование высвобождения кадров в результате НТП не проводится.
 | 1. Разработка планов по обеспечению рационального использования персонала;
2. Разработка мероприятий по обеспечению нормальных условий труда.
3. Формируется система оплаты труда.
 |
| 2. Организация | 1. Закупка качественного сырья
2. Подготовка рабочих мест
3. Качественный подбор персонала.
4. Расстановка персонала.
 | 1. Распределение производственных функций между сотрудниками
2. Грамотная расстановка кадров
3. Распределение сырья и материалов согласно плановым объемам производства
 | 1. Расстановка кадров на соответствующие рабочие места
2. Работа по обучению и повышению квалификация персонала не осуществляется.
 | 1. Мероприятия, повышающие производительность труда.  |
| 3. Мотивация | Слабая система мотивации работников производственных подразделений. Должностные требования осуществляются заключенным договором.  |
| 4. Контроль | 1. Определение соответствие численности кадров плановыми объемами производства2 Оценка качества сырья и материалов3 Анализ оборудования и производственного инвентаря | 1. Анализ качества сырья и материалов.
2. Анализ готовности оборудования
3. Оценка при наборе кадров.
4. Оценка работы каждого работника.
 | 1. Не производится контроль профессионального соответствия рабочим местам2 Соответствие оборудования требованиям технологического процесса | 1. Не проводится обучение и переподготовка кадров |

На основе проведенного анализа управления производственным процессом в ИП Попенова ОИ можно выделить отрицательные и положительные моменты (Таблица 21).

Таблица 21- Преимущества и недостатки управления производственным процессом в ИП Попенова ОИ

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| * Соответствие технологии производства
* Соответствие сырья и материалов требованиям производственного процесса
* Грамотная расстановка кадров;
* Оценка деятельности каждого работника;
* Низкая текучесть кадров;
* Достаточная обеспеченность качественными трудовыми ресурсами
 | * Снижение производительности труда;
* Частичное отсутствие мотивации персонала и материального стимулирования;
* Отсутствие развития персонала (подготовка, переподготовка, обучение)
 |

Указанные недостатки являются минусом управления производственным процессом в ИП Попенова ОИ. Устранение этих минусов могло бы привести к решению многих проблем. Руководству необходимо обращать внимание на приведенные выше недостатки, т.к. в итоге они сказываются на конечном результате деятельности организации.

В результате проведенного анализа были выявлены следующие недостатки:

1. На предприятии довольно низкая система мотивации. Наблюдается снижение производительности труда и рост трудоемкости производства продукции. Предлагаем применить метод нематериального стимулирования – ежемесячно проводить конкурс среди работников производственных подразделений «Лучший работник месяца», итоги вывешивать на информационную доску в приемной и публично благодарить за успехи директором, по итогам года выбрать наилучшего сотрудника и поощрить его туристической путевкой.

2 В структуре управления нарушена норма управляемости. Норма управляемости – это количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю. Для того чтобы менеджер высшего уровня не был перегружен и имел возможность вникать в дела подчиненных ему подразделений, а также заниматься перспективными вопросами, среднее значение нормы управляемости должно быть в пределах 3-6 человек. Это обусловлено особенностью оперативной памяти человека: хранить информацию о семи несвязанных между собой объектах. На данные момент на предприятии работает 36 человек, из них 16 человек - это руководители и специалисты и 20 человек - рабочие. Необходимо спроектировать новую организационную структуру и структуру управления, в которых оптимизировать работу некоторых структурных подразделений, и соответственно сократить штат руководителей.

3 Для усовершенствования управления производственного процесса необходимо начальников цехов основного производства, бригадиров и работников основного производства отправить на курсы повышения квалификации по производству полуфабрикатов. Тем самым обеспечив предприятие более квалифицированными кадрами и повысив уровень мотивации сотрудников цеха по производству полуфабрикатов.

**3 Пути совершенствования управления производственным процессом на предприятии**

**3.1 Основные направления совершенствования управления производственным процессом на предприятии**

Для совершенствования управления производственным процессом на предприятии необходимо проведение следующих мероприятий:

*1) Повышение мотивации у сотрудников*

Мы выяснили, что на предприятии низкая мотивация персонала, не смотря на сплоченность коллектива. В целом прослеживается положительная динамика эффективности предприятия, тем не менее снижение производительности труда и снижение трудоемкости производства ведут к более медленному росту финансовых результатов работы предприятия

Чтобы сохранить имеющиеся результаты деятельности и вывести фирму на положительную динамику, необходимо грамотно мотивировать работников производственных подразделений. Так же при этом желательно минимизировать затраты на проведение необходимых мероприятий. Поэтому мы предлагаем использовать нематериальный способ стимулирования сотрудников

Суть мероприятия заключается в проведении ежемесячного конкурса среди работников производственных отделов «Лучший работник месяца». Работникам объявляется, что сотрудник, у которого будут наивысшие результаты по производственным показателям, будет поощрен званием «Лучший работник месяца», звание будет вручаться лично директором перед всем коллективом. Сотруднику будет выдаваться знак отличия, который ему следует носить на рабочей одежде в течение месяца, далее знак будет передаваться следующему выигравшему в конкурсе сотруднику. Так же фото лучшего сотрудника будет вывешено на информационную доску в приемной. Эта мера тоже дает определенные преимущества для сотрудника. Каждому работнику выплачивается определенный процент от объема сделанной работы. Таким образом, работник преумножит свою заработную плату, соответственно, будет про стимулирован для более продуктивной работы, что в конечном итоге принесет прибыль организации.

По оценкам исследователей, нематериальное стимулирование довольно эффективный способ мотивации персонала. Однако, как показывает практика, материальная сторона вопроса более существенно отражается на итогах работы сотрудников. Поэтому мы предлагаем по итогам года выявить наилучшего из сотрудников ИП Попенова О.И.. В качестве поощрения мы рекомендуем туристическую путевку на 5 дней для сотрудника и его семьи (супруг(а) и/или ребенок) в отель оздоровительного типа какого-либо курортного города, популярного в данный сезон.

Чтобы рассчитать эффективность предложенных мероприятий, необходимо учесть все затраты. Затраты на мероприятия, необходимые для разрешения первой проблемы представим в таблице 22.

Таблица 22- Затраты по мероприятию «Повышение мотивации у сотрудников»

|  |  |
| --- | --- |
| Статья затрат | Сумма, руб |
| 1. Единовременные затраты |
| Разработка дизайна и изготовление знака отличия | 500,00 |
| Печать фото | 144,00 |
| Оформление туристической путевки (2 взрослых + ребенок) | 39 216,00 |
| 2. Текущие затраты |
| - | - |
| Итого затрат | 39 860,00 |

Таким образом, затраты на первое мероприятие составляют 39 860 рублей.

*2)Оптимизация структуры предприятия*

Грамотно построенная организационная структура дает возможность оптимизировать численность персонала и количество подразделений, упростить взаимодействие подразделений, равномерно распределить нагрузку персонала, избежать дублирования функций, устранить двойное и тройное подчинение, разграничить сферу деятельности руководителей, определить их полномочия и зону ответственности, повысить производительность труда.

Существующая на данные момент организационная структура ИП Попенова О.И. характеризуется некоторым количеством функциональных связей и избыточным количеством уровней управления, что ограничивает эффективность управленческих решений, недостаточно четко формализовано распределение полномочий и ответственности между руководителями функциональных подразделений.

Эффект от оптимизации организационной структуры предприятия может быть следующим:

- сокращение непроизводственных расходов;

- перегруппировка персонала, избавление от балласта;

- высвобождение руководства от рутинной работы;

- более эффективное распределение капитала, ускорение оборачиваемости средств.

Отрицательным моментом от проведения оптимизации организационной структуры может стать уход части персонала из-за непринятия новой ситуации.

Оптимизация может сопровождаться увеличением затрат: перераспределением функций, увеличение нагрузки персонала в некоторых случаях должны подкрепляться дополнительным материальным стимулированием.

Принципы оптимизации организационной структуры:

1 Формирование должностей и подразделений с учетом ключевых процессов предприятия, взаимосвязанных между собой. Каждое подразделение должно выполнять определенные процессы, принимая участие в сквозных процессах.

2 Распределение полномочий и ролей должно быть таким образом, чтобы отвечали за результаты по всем взаимосвязанным проектам и процессам, а не по их частям.

3 Численность и состав подразделений должны соответствовать конкретным целям предприятия на определенный период, основываясь на существующих ресурсах.

Для оптимизации структуры предприятия необходимо объединить некоторые структурные подразделения.

Проектная структура представлена в приложении Г.

Директор предприятия перегружен решением мелких вопросов, ему подчинены службы, которые могут являться частью других подразделений. Так, например, бухгалтерию и отдел сбыта можно объединить в «Планово – экономический отдел» и ремонтно- механическую мастерскую и авторгараж рекомендовано объединить в «Технический отдел». Данные объединения необходимы для улучшения взаимодействия между работниками объединенных отделов. При таком объединении отделов их работники будут продолжать выполнять прежние обязанности.

В результате объединения отделов произойдет сокращение административного персонала на 2 человека.

Задачи «Планово – экономического отдела»:

1 Формирование единой экономической политики предприятия на основе анализа состояния и тенденций развития отрасли.

2 Экономическое планирование, направленное на эффективное использование всех ресурсов в процессе производства и реализации продукции.

3 Анализ экономического состояния предприятия. Формирование ценовой политики.

4 Ведение достоверного бухгалтерского, налогового и управленческого учета финансово-хозяйственной деятельности.

5 Формирование и сдача бухгалтерской, налоговой и управленческой отчетности.

6 Налоговое планирование. Мониторинг актуальных законодательных и нормативных документов.

7 Обеспечение реализации продукции предприятия

8 Обеспечение выполнения заданий и обязательств по поставкам продукции и товаров в соответствии с заключенными договорами и заказами – нарядами внешнеторговых организаций

Задачи «Технической службы»:

1 Качественное и своевременное решение технических вопросов и заданий руководства предприятия:

- техническое оснащение предприятия;

- экономическое обоснование необходимости переоборудования;

- монтаж и сдача оборудования в эксплуатацию.

2 Поддержание парка технического оборудования предприятия в рабочем состоянии:

- проведение мероприятий по экономии энергии, а также по безопасности электрооборудования;

- контроль за соблюдением технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, технике безопасности;

- выявление потребности предприятия в технической информации.

3 Обеспечение мелкосерийного изготовления простых конструкций и запасных частей для нужд предприятия:

- распределение оборудования по заявкам подразделений предприятия;

- Планирование и проведения ремонтно – профилактических работ;

- Разработка нормативов ремонтных работ;

- Контроль за расходованием и использованием электроэнергии.

Организационная структура должна выступать основой построения эффективной структуры управления.

Проектная структура представлена в приложении Д.

Для руководителей новых структурных подразделений необходимо разработать новые должностные инструкции.

Основные задачи начальника планового – экономического отдела:

- осуществляет руководство работой по экономическому планированию предприятием; направленном на организацию рациональной хозяйственной деятельности в соответствии с потребностями рынка и возможности получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы предприятия;

- участвует в разработке стратегии предприятия с целью адаптации его хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям;

- организует контроль за выполнением подразделениями предприятия плановых заданий, а также статистический учет по всем производственным и технико-экономическим показателям работы предприятия, подготовку периодической отчетности в установленные сроки, систематизацию статистических данных;

- организация схемы бухучета, охватывающей в полном объеме их многообразии все аспекты деятельности предприятия;

- разработка учетной политики;

- контроль и увязка данных, используемых для составления всех видом отчетности;

- расчет большого количества налогов;

- участие в финн анализе, расчете прогнозным данных;

- осуществлять рациональную организацию сбыта продукции предприятия, ее поставку потребителям в сроки и объеме в соответствии с заказами и заключенными договорами;

- организовывать подготовку и заключение договоров на поставку продукции потребителям, согласование условий поставки;

- разрабатывать мероприятия по совершенствованию сбытовой сети, форм доставки продукции потребителям, сокращению транспортных затрат, снижению сверхнормативных остатков готовой продукции и ускорению сбытовых операций.

Основные задачи начальника инженерно- технического отдела:

- организует техническую подготовку производства или других видов основной деятельности предприятия, обеспечивает улучшение качества продукции, сокращение материальных и трудовых затрат на изготовление продукции;

- осуществляет руководство текущим и перспективным планированием технического развития предприятия, его производственной базы;

- руководит составлением технических заданий на проектирование вновь строящегося производств, сооружений, технических средств, внедрение средств автоматизации и механизации;

- участвует в разработке и внедрении в производство ресурсосберегающих технологий, прогрессивных норм расхода основных видов сырья и материалов, в изучении причин брака и выпуска продукции худшего качества и более эффективному использованию производственных мощностей.

- направляет деятельность подразделений, занимающихся вопросами стандартизации продукции, научно-технической информации.

- руководит работниками отдела, координирует и направляет деятельность подразделений предприятия, обеспечивающих техническую подготовку производства.

*3) Повышение профессионального уровня работников основного производства*

Резервы повышения производительности труда могут быть не освоены полностью в связи с проблемами профессионального развития персонала на предприятии. Поэтому рассмотрим возможности по повышению производительности труда на предприятии с помощью совершенствования работы по профессиональному развитию работников.

Для решения данных проблем следует провести следующие мероприятия. В деятельность специалиста отдела кадров необходимо включить дополнительные обязанности по обучению персонала:

1. Определение потребности в обучении. В результате этой работы должны быть четко сформулированы темы обучения, составлен список компетенций, которые сотрудникам нужно развить, а также определенные способы обучения. Постановка четкой задачи тренеру по обучению.

2. Выбор формы занятий и построение системы обучения.

Планирование обучения. Это важная составляющая: даже при правильном подборе тематики и формы обучения неверно составленный график может привести к перегрузкам, что отрицательно скажется на усвоении нового материала и на мотивации участников обучения. Важно, чтобы работники освобождались от работы или для них снижалась рабочая нагрузка в период обучения.

Выбор преподавателя. Правильный выбор может стать залогом успеха, а ошибка - привести к нулевому результату. Не следует осуществлять выбор только на основании описания программы, гораздо эффективнее личная встреча.

Администрирование процесса обучения - организация документационного сопровождения, обеспеченье всем необходимым, своевременное информирование обучающихся и преподавателей, составления графиков обучения и т.д.

По результатам введения плана по обучению, повышению квалификации персонала, переподготовка кадров будет создан кадровый резерв предприятия.

В деятельность специалиста отдела кадров необходимо включить дополнительные обязанности по контролю, которые определяют эффективность обучения. Способы оценки эффективности обучения:

• Обратная связь от участников сразу после курса обучения и через месяц;

• Тестирование до и после обучения;

• Определение компетенций, которые должны улучшиться после обучения и их оценка непосредственным руководителем;

• Фиксирование изменений в работе.

Совершенствование управления профессиональным развитием персонала

Внедрение контроля

Работа с кадровым резервом

Функция планирования

Обратная связь от участников

Создание кадрового резерва

Составление плана

Определение компетенций

Фиксирование изменений в работе

Тестирование до и после обучения

Рисунок 5 - Совершенствование управления профессиональным развитием персонала ИП Попенова О.И.

План обучения по повышению квалификации персонала представлен в таблице 23.

Таблица 23 - План обучения по повышению квалификации персонала.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Количество, чел. | Цена обучения, тыс. руб. | Стоимость, тыс. руб. |
| Начальник основных цехов | 2 | 6,0 | 12,0 |
| Бригадиры бригад основных цехов | 4 | 3,0 | 12,0 |
| Основные рабочие цеха | 16 | 2,0 | 32,0 |
| Итого  | 22 | х | 56,0 |

Форма данного обучения – внешняя, которое будет проходить в НПЦ «Агропищепром» по программе «Инновационные подходы и технологии для повышения эффективности производства в современных условиях» в Московском государственном университете технологии и управления им. К.Г. Разумовского. Повышение квалификации для каждой должности проходит в определенное время. Данное обучение проходит 72 часа.

С внедрением прогрессивных технологий в производство возникает объективная потребность в освоении сотрудниками новых трудовых приемов.

Повышение квалификации - один из видов дополнительного профессионального образования. Его целью является обновление теоретических и практических навыков специалистов в связи с повышением требований к уровню профессиональных знаний и необходимостью освоения современных методов решения производственных задач.

Работодатель обязан направлять на повышение квалификации работников, если это является условием выполнения конкретных видов деятельности. Эта норма установлена ч. 4 ст. 196 Трудового кодекса.

По данному плану запланировано пройти повышение квалификации 22 человек, что составит 56 тысяч рублей.

Функция контроля определяет эффективность обучения. Способы оценки эффективности обучения:

• Обратная связь от участников сразу после курса обучения и через месяц;

• Тестирование до и после обучения;

• Определение компетенций, которые должны улучшиться после обучения и их оценка непосредственным руководителем;

• Фиксирование изменений в работе.

В результате оценки работников после прохождения процесса обучения выявляются люди с лидерскими качествами, которые затем могут быть назначены мастерами и начальниками цехов (либо сформирован резерв на эти должности).

**3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий**

Учитывая выше предложенные мероприятия, необходимо спланировать объемы производства полуфабрикатов на 2017 год.

Планируя изменение объемов производства можно использовать различные методы:

1) Расчет на основе среднегодового темпа роста

Среднегодовой темп роста = 

Прогнозное значение объема производства продукции на 2017 год = 1,082\*64,6=75,3 тонн

2) Расчет на основе среднего абсолютного прироста

Средний абсолютный прирост = ((63,6-59,7)+(64,6-63,6))/3 = 1,6

Прогнозное значение объема производства продукции на 2017 год = 1,6\*2 + 64,6 = 67,8тонн

Сведем полученные значения в таблицу 23, где также учтем данные 2015 года, а также производственные мощности предприятия

Таблица 23 – Прогноз объема производства продукции, тонн

|  |  |
| --- | --- |
| Метод прогноза | Объем продаж, тонн |
| Производственная мощность | 95 |
| По среднегодовому темпу роста | 75,3 |
| По среднему абсолютному приросту | 67,8 |
| Объем в 2015 г. | 64,6 |

Учитывая полученные значения, а также предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления производственным процессом, запланируем объем производства продукции на 2017 год в размере 70 тонн.

Учитывая повышение объемов производства пельменей и полуфабрикатов, рассчитаем плановую себестоимость 1 тонны продукции на 2017 год.

Таблица 24 — Состав и структура себестоимости 1 тонны продукции

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статьи затрат | 2015 г.факт | 2017 г.проект |
| руб. | % | руб. | % |
| Сырье и материалы | 113623 | 61,5 | 113623 | 62,6 |
| Топливо и энергия | 12194 | 6,6 | 12194 | 6,7 |
| Заработная плата со страховыми взносами | 52100 | 28,2 | 49495 | 27,2 |
| Расходы на содержание оборудования | 1109 | 0,6 | 1023 | 0,6 |
| Прочие расходы | 924 | 0,5 | 852 | 0,5 |
| Общезаводские расходы | 2032 | 1,1 | 1875 | 1 |
| Производственная себестоимость | 181981 | 98,5 | 179062 | 98,6 |
| Внепроизводственные расходы | 2771 | 1,5 | 2557 | 1,4 |
| Полная себестоимость | 184752 | 100 | 181619 | 100 |

Таким образом, себестоимость 1 тонны продукции сократится на 3133руб. или на 1,7%.

Рассчитаем финансовые результаты от реализации продукции в 2017 году с учетом предложенных мероприятий (таблица 25).

Таблица 25 – Финансовые результаты от реализации продукциис учетом предложенных мероприятий (в ценах 2015 года)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015г.факт | 2017г.проект | 2017 г. в % к 2015 г. |
| Выручка, всего, тыс. руб. | 12616 | 13670,6 | 108,4 |
| Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 11935 | 12713,3 | 106,5 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 681 | 957,3 | 140,6 |
| Рентабельность продаж, % | 5,4 | 7 | +1,6 п.п. |
| Рентабельность затрат, % | 5,7 | 7,5 | +1,8 п.п. |

Учитывая предложенные мероприятия, выручка увеличится на 8,4%, себестоимость реализованной продукции вырастет меньшими темпами в связи со снижением себестоимости 1 тонны продукции, таким образом, прибыль возрастет на 40,6%.

Рентабельность продаж и рентабельность затрат увеличатся на 1,6 и 1,8п.п. соответственно.

Таким образом, все предложенные мероприятия по совершенствованию управления производственным процессом являются выгодными и экономически оправданными.

# Заключение

Динамичное развитие отечественной экономики, ее полномасштабная интеграция в сложившиеся мировые структуры, повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции и улучшение уровня жизни населения во многом зависят от развития научно-технического прогресса в области управления, прежде всего, промышленными предприятиями.

Одно из основных направлений совершенствования механизмов функционирования промышленных предприятий связано с использованием риск – менеджмента в деятельности хозяйствующих субъектов.

Цех по производству пельменей и мясных полуфабрикатов компании Мечта работает с 2004 года. Первоначально он работал для обеспечения качественной продукцией продуктовых магазинов компании Мечта.

На предприятии производятся методом ручной лепки пельмени, чебуреки, вареники, голубцы, котлеты, хинкали, манты – всего более 30 наименований полуфабрикатов.

За рассматриваемый период на 10,58% увеличились выручка от реализации продукции, при этом среднегодовая стоимость основных производственных фондов сократилась на 13,62%, численность работников увеличилась на 2 чел. или 5,88%.

В структуре денежной выручки наибольший удельный вес занимает выручка от реализации пельменей (от 68,4 до 79,4 %).

Таким образом, предприятие специализируется на производстве пельменей.

В рассматриваемом периоде произошло снижение среднегодовой стоимости основных фондов, в то время как численность занятых на предприятии увеличилась, соответственно наблюдается спад фондовооруженности на 18,42%. Это привело к снижению нагрузки работников предприятия по обслуживанию собственных основных средств.

За период 2013-2015г.г. выручка от реализации выросла на 10,6%, что объясняется ростом объема реализации продукции и ростом цена на нее. Динамика доходов соответствующим образом отразилась и на показателях рентабельности, рост рентабельности продаж составил 3,4 п.п., рентабельности затрат 3,66п.п.

Анализ финансовой устойчивости с помощью относительных показателей подтверждает выводы, полученные при анализе с помощью относительных показателей: финансовое состояние на протяжении трехлетнего периода устойчивое, не зависит от заемных источников.

Производство – это сложный процесс создания материальных благ. В любом производстве используют машины и оборудование, материальные, энергетические и трудовые ресурсы.

Главными составными частями производственного процесса, характеризующие вид производство являются: профессионально подготовленный персонал; средства труда; предметы труда; энергия; информация.

Профессионально управляемое взаимодействие данных составных частей формирует определенный производственный процесс и составляет его сущность.

За рассматриваемый период произошло увеличение производительности труда как на одного работника на 1,4 %, при этом производительность труда на один отработанный человеко-час сократилась на 1,7%.

Трудоемкость производства продукции увеличилась на 0,01 чел-час или на 1,2%, что является негативным фактором в рамках управления производственным процессом, так как данная ситуация влечет за собой рост затрат на оплату труда работников.

Можно сделать вывод, что персонал предприятия используется неэффективно.

Одной из основных причин снижения производительности труда является низкий уровень мотивации работников производственных подразделений, низкий уровень корпоративного духа и слабая корпоративная культура.

За рассматриваемый период произошло увеличение объемов производства продукции на 4,9 тонны или на 8,2%. Объемы производства пельменей увеличились на 10,5%, а полуфабрикатов на 3,7 %.

На увеличение объемов производства влияет увеличение спроса, а соответственно и объемов потребления.

Наибольший удельный вес в структуре ассортимента продукции по видам занимают пельмени «Из говядины». Так же пользуются популярностью такие пельмени как «Московские» и «Сельские».

По всем видам полуфабрикатов произошло увеличение объемов производства. Наибольший удельный вес в структуре ассортимента полуфабрикатов занимают «Котлеты». Так за исследуемый период объем производства «Котлет» увеличился на 6,3 % и в 2015 году составил 6,7 т.

За рассматриваемый период произошло снижение себестоимости 1 тонны пельменей на 2534 руб. или на 1,4 %.

Наибольшее увеличение в 2015 году произошло по статье «Заработная плата со страховыми взносами» - на 11,8 % и в 2015 году составила 52100 руб. Затраты на сырье и материалы составляют более 60%, что является характерным для предприятий по производству пельменей.

В период с 2013 – 2015 г.г. произошло увеличение выручки от реализации полуфабрикатов на 10,6%, полная себестоимость реализованной продукции увеличилась на 6,7%, что привело к росту прибыли от продаж более чем в 2 раза и росту рентабельности продаж и затрат.

В результате проведенного анализа были выявлены следующие недостатки и предложены следующие мероприятия:

1. На предприятии довольно низкая система мотивации. Наблюдается снижение производительности труда и рост трудоемкости производства продукции. Предлагаем применить метод нематериального стимулирования – ежемесячно проводить конкурс среди работников производственных подразделений «Лучший работник месяца», итоги вывешивать на информационную доску в приемной и публично благодарить за успехи директором, по итогам года выбрать наилучшего сотрудника и поощрить его туристической путевкой.

2 В структуре управления нарушена норма управляемости. Норма управляемости – это количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю. Для того чтобы менеджер высшего уровня не был перегружен и имел возможность вникать в дела подчиненных ему подразделений, а также заниматься перспективными вопросами, среднее значение нормы управляемости должно быть в пределах 3-6 человек. Это обусловлено особенностью оперативной памяти человека: хранить информацию о семи несвязанных между собой объектах. На данные момент на предприятии работает 36 человек, из них 16 человек - это руководители и специалисты и 20 человек - рабочие. Необходимо спроектировать новую организационную структуру и структуру управления, в которых оптимизировать работу некоторых структурных подразделений, и соответственно сократить штат руководителей.

3Для усовершенствования управления производственного процесса необходимо начальников цехов основного производства, бригадиров и работников основного производства отправить на курсы повышения квалификации по производству полуфабрикатов. Тем самым обеспечив предприятие более квалифицированными кадрами и повысив уровень мотивации сотрудников цеха по производству полуфабрикатов.

Учитывая предложенные мероприятия, выручка увеличится на 8,4%, себестоимость реализованной продукции вырастет меньшими темпами в связи со снижением себестоимости 1 тонны продукции, таким образом, прибыль возрастет на 40,6%.

Рентабельность продаж и рентабельность затрат увеличатся на 1,6 и 1,8п.п. соответственно.

Таким образом, все предложенные мероприятия по совершенствованию управления производственным процессом являются выгодными и экономически оправданными.

**Список литературы**

1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 13.07.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.12.2016) - Режим доступа [Консультант Плюс]. – Загл. с экрана.

2 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 28.12.2016) - Режим доступа [Консультант Плюс]. – Загл. с экрана.

3Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. 2003

4Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А. Введение в теорию управления организационными системами. М.: Либроком, 2009.

5Бухалков, М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 506 c.

6Васин С. М. Управление рисками на предприятии. - Москва: КНОРУС, 2010. - 304 с.

7Горелик О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений. – М.: КНОРУС, 2012.

8 Громов, А.И. Управление бизнес-процессами: современные методы. монография / А.И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 367 c.

9Дубровский Н.А. Производственный менеджмент в отрасли. – Новополоцк: ПГУ, 2008.

10Кандалинцев, В. Г. Сбалансированное управление предприятием. Учебное пособие. - М. :КноРус, 2010.

11Козловский В. А. Производственный менеджмент [Текст]: Учебник / В. А. Козловский.- М.:ИНФРА - М, 2010.-574 с.

12Л.И. ЛУКИЧЁВА. Управление организацией: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» — 3-е изд., стер. — М.: Омега-Л. — 360 с: ил., табл. — (Высшая школа менеджмента).. 2006

13Максимцова М.М., Горфинкеля В.Я.. МЕНЕДЖМЕНТ МАЛОГО БИЗНЕСА. М.: Вузовский учебник. - 269 с.. 2007

14Оголева Л.Н. Анализ технико-организационного уровня проектируемых производственных систем/ Л.Н.Оголева, А.В.Родионов// Экономический анализ: теория и практика.- 2009.- №7.

15Румянцева З.П.. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М. — 304 с. — (Высшее образование).. 2007

16Рязанова, В. А. Организация и планирование производства. Учебное пособие./ В. А. Рязанова, Э. Ю. Люшина; под ред. М. Ф. Балакина. – М. :Academia (Академпресс), 2010.

17Организация производства на промышленных предприятиях: учебное пособие / М. П. Переверзев, С. И. Логвинов, С. С. Логвинов. – Москва: Инфра-М, 2010. – 330 с.

18Петров Ю.А., Шлимович Е.П., Ирюпин Ю.В. Комплексная автоматизация управления предприятием [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 160 с.

19Производственный и операционный менеджмент: [перевод с английского] / Ричард Б. Чейз, Ф. Роберт Джейкобз, Николас Дж. Аквилано. – Москва Вильямс, 2007. – 1169 с.

20Производственный менеджмент: учебное пособие / Э. М. Гайнутдинов, Л. И. Поддерегина. – Минск: Вышэйшая школа, 2010. – 319, с.

21Производственный менеджмент: учебное пособие / Е. М. Карпенко, С. Ю. Комков. – Гомель: ГГТУ, 2010. – 519 с.

22Самойлович, В. Г. Организация производства и менеджмента: учебник / В. Г. Самойлович. – Москва: Академия, 2008. – 335 с.

23 Стерлигова А.Н., ФельА.В.. Операционный (производственный) менеджмент: Учеб.пособие. — М.: ИНФРА-М. — 187 с. — (Высшее образование).. 2009

24Тебекин А. В. , Касаев Б. С. Менеджмент организации: М.: КноРус, 2014.-419 с. учебник.

25Фатхудинов, Р. А. Производственный менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – Санкт–Петербург: Лидер, 2011. – 494 с.

26Фатхудинов, Р. А. Организация производства: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 544 с.

27Чейз Р., Эквилайн Н., Якобс Р. Производственный и операционный менеджмент. - М., 2003

28Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии. Учебное пособие. / Г. И. Шепеленко. – М. : Феникс, 2010.

29Э.Н. Камышев. Менеджмент организации (практический менеджмент в условиях России). - Томск: ТПУ. - 174 с.. 2002

30Экономика предприятия. Учебник./ Под ред. В. Я. Горфинкеля. – М.: Юнити-Дана, 2009.

31Юрий Николаевич Лапыгин. Теория организации. М.: Инфра-М. — 311 с.. 2007

**ПРИЛОЖЕНИЯ**