

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____. _____. _____.
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема "Управление производственной деятельностью предприятия (на примере
открытого акционерного общества " Наровчатский маслозавод" с. Наровчат
Пензенской области)"

(наименование темы)
Автор работы Шишкина Елена Федоровна
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Автор работы Шишкина Елена Федоровна Группа Мен- 51/ з
(подпись, инициалы, фамилия) (номер группы)

Руководитель работы к., э., н., Рыбалкина З.М.
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология к., э., н., Рыбалкина З.М.
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования к., э., н., Рыбалкина З.М.

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы к., э., н., Рыбалкина З.М.

Нормоконтролер к., э., н., Рыбалкина З.М.

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа Шишкиной Елены Федоровны на тему: «Управление производственной деятельностью предприятия (на примере ОАО «Наровчатский маслозавод» с. Наровчат Пензенской области.)

В выпускной квалификационной работе рассмотрены сущность управления производственной деятельностью, показатели организационной структуры как фактор управления производственной деятельностью, определены методические основы исследования производственной деятельности предприятия.

Во второй главе был проведен анализ экономических показателей деятельности предприятия, проанализирована производственная деятельность предприятия и проведена оценка эффективности организационной структуры управления производственной деятельностью предприятия.

В третьей главе разработаны пути повышения эффективности деятельности, предложены направления реорганизации организационной структуры управления и проведена оценка экономической эффективности.

Выпускная квалификационная работа изложена на 78 страницах и состоит из введения, трех глав, заключения, глоссария и библиографического списка. В работе были использованы 6 таблиц, 18 рисунков и 37 библиографических источников.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1. Сущность управления производственной деятельностью	7
1.2. Показатели организационной структуры как фактор управления производственной деятельностью	16
1.3. Методические основы исследования производственной деятельности предприятия	29
2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОАО «НАРОВЧАТСКИЙ МАСЛОЗАВОД»	38
2.1. Анализ экономических показателей деятельности предприятия.....	38
2.2. Анализ производственной деятельности предприятия	48
2.3. Оценка эффективности организационной структуры управления производственной деятельностью предприятия	59
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОАО «НАРОВЧАТСКИЙ МАСЛОЗАВОД»	66
3.1. Пути повышения эффективности деятельности	66
3.2. Реорганизация организационной структуры управления	70
3.3. Оценка экономической эффективности.....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
ГЛОССАРИЙ.....	80
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы заключается в том, что вопрос управления производственной деятельности является проблемным по той причине, что значительная часть предприятий, особенно представителей малого и среднего бизнеса, не уделяет достаточного внимания именно вопросам планирования, организации и проектирования производства, не оценивают объективно свои конкурентные преимущества и смутно представляют, что является их конкурентными приоритетами ориентируясь только на высокую рентабельность и прибыль в той или иной отрасли, сложившуюся зачастую стихийно. Грамотное планирование производственных процессов, равное внимание всем пяти компонентам производственной системы, включая персонал, позволит руководству компании достичь основных экономических целей - осуществления выпуска с наименьшими издержками и увеличение прибыли, а также обеспечит финансовую устойчивость в ситуации изменений на рынке.

На сегодняшний день во многих российских компаниях, особенно относящихся к среднему и малому бизнесу, отсутствуют базовые элементы оперативного планирования и проектирования, недостаточное внимание уделяется развитию производства, повышению квалификации персонала, особенно рабочих, проектированию процессов и продуктов.

Производственным управленцам необходимо принимать решения относительно организации процесса производства продукции или оказания услуг на разных уровнях. Так, например, высший уровень руководства определяет стратегические решения относительно того, какая продукция будет производиться, какие технологии должны использоваться в производстве, какие производственные мощности потребуются для производства продукции и как их следует разместить, а также разработка в целом корпоративной стратегии и операционной стратегии управления этими производственными мощностями. Средний уровень управления связан с решением промежуточных вопросов, направленных на тактическое планирование и выработку вариантов наиболее

эффективного распределения материальных ресурсов, рабочей силы с учетом ограничений, определенных на предыдущей стадии принятия стратегических решений. Например, какое количество работников понадобится и когда; разработка графиков поставок материалов и отгрузки готовой продукции; формирование запасов и организация хранения и складирования. Низший уровень управления, или линейные менеджеры, принимают кратковременные решения по конкретным рабочим вопросам, охватывающим текущие производственные задачи на непродолжительном отрезке времени.

Цель работы: проанализировать управление производственной деятельностью предприятия на примере ОАО «Наровчатский маслозавод» с.Наровчат Пензенской области.

Задачи работы:

- изучить сущность управления производственной деятельностью;
- рассмотреть показатели организационной структуры как фактор управления производственной деятельностью ;
- изучить методические основы исследования производственной деятельности предприятия;
- провести анализ экономических показателей деятельности предприятия;
- проанализировать производственную деятельность предприятия;
- оценить эффективность организационной структуры управления производственной деятельностью предприятия;
- разработать пути повышения эффективности производства;
- провести реорганизацию организационных структур управления;
- оценить экономическую эффективность.

Объект работы - ОАО «Наровчатский маслозавод» с.Наровчат Пензенской области.

Предмет работы – производственная деятельность.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, глоссария и библиографического списка.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Сущность управления производственной деятельностью

Одной из основных задач министерства российской экономики в ближайшие годы является повышение конкурентоспособности страны, изменение структуры экспорта: снижение доли сырья и увеличение доли готовой продукции. Основные резервы роста экономики России лежат в обрабатывающих отраслях. Правительством предусмотрен комплекс мер для развития предприятий обрабатывающей промышленности. Большое внимание уделяется созданию условий для привлечения иностранных инвестиций, активации кластеров, созданию транспортной инфраструктуры для бизнеса, модернизации и техническому перевооружению предприятий и др. При этом вопросы повышения конкурентоспособности предприятий проработаны не достаточно. На фоне значительного износа основных фондов российских предприятий (более 60%), низкой производительности труда, отсталости применяемых методов управления производственной деятельностью, очевидно, что необходимо немедленно принимать действенные меры по повышению конкурентоспособности российских предприятий. Для обеспечения устойчивого развития предприятия, надежности его положения на рынках сбыта продукции недостаточно обладать ресурсами (оборудование, информационные системы, квалифицированный персонал, качественное сырье, система разработки продукции и др.). Нужно управлять ресурсами, чтобы обеспечить выход, отвечающий установленным целям предприятия.

Производство – это вид операционной деятельности, направленный на преобразование (трансформацию) исходных материалов в конечную продукцию и ее реализацию с целью удовлетворения имеющейся потребности[15, с.23].

Производственная деятельность, осуществляемая на рабочих местах, участках, цехах представляет собой отдельно взятую операцию. Сюда относятся различные действия по переработке сырья, материалов, обеспечению качества продукции, снабжение рабочих мест инструментами, сырьем, материалами, запасы и потоки незавершенного производства и др. Управление в данном случае осуществляется не целостным процессом, а отдельно взятыми его элементами. Субъектами управления выступают мастера цехов, руководители низшего звена.

Производственная деятельность может быть рассмотрена с позиции функционального подхода к управлению и включает деятельность, протекающую в отдельных подразделениях предприятия. Субъектами управления, координируемые центральным органом, являются руководители функциональных направлений. Выделяют функции производства, маркетинга, снабжения, сбыта и другие. Производство выступает как деятельность, заключающаяся в трансформации сырья, материалов в продукцию, причем снабжение и сбыт товаров (услуг) являются отдельными функциями.

Объектами производственного менеджмента являются производственные подразделения (цехи) - как основные производственные единицы основного и вспомогательного производства, а также их производственные процессы, как совокупность последовательно выполняемых частичных процессов по изготовлению продукции и техническому обслуживанию производства.

Можно выделить две главные цели управления производством:

1. Удовлетворение потребительского спроса.

Суть данной цели состоит в том, что производство должно иметь на выходе некий товар, удовлетворяющий потребителя. Однако это не единственное требование. Потребитель должен быть удовлетворен также ценой товара и временем его предоставления.

Обычно организация не ставит перед собой задачу добиться максимального результата по всем трем направлениям. Усилия сосредоточиваются на каком-либо одном из них. Это отличает данную организацию от других, работающих в том же сегменте рынка, и определяет специфику ее управления производством [8, с.57].

Рассмотрим три возможных случая:

1. Организация удовлетворяет спрос на обычный товар. Обычные продукты служат удовлетворению насущных потребностей и покупаются часто, в большинстве случаев без оглядки на место приобретения. На них существует предсказуемый спрос. Конкурентам легко их повторить, а, следовательно, их трудно сделать высокорентабельными. Ясно, что менеджмент здесь ориентирован на сокращение производственных издержек и цены на товар. Только так можно удержаться на этом рынке.

2. Организация создает «инновационный» товар. Такие продукты представляют собой последнее слово техники или моды, спрос на них трудно предсказать. Добиться конкурентного преимущества в этой сфере можно лишь, когда менеджмент нацелен на максимально быстрое создание, освоение производства и выпуск на рынок такого товара. В качестве компенсации за риск и краткость существования инновационного товара его производитель получает относительную свободу от конкуренции и в итоге — возможность добиться высокой рентабельности.

3. Практика показывает, что конкурентное преимущество имеют те организации, которые создают товары, соответствующие определенной потребности каждого покупателя, а не абстрактным требованиям обобщенного рынка. Способность производителей совмещать индивидуальные покупательские предпочтения с производством соответствующих товаров и адекватной системой менеджмента является решающим фактором. Таким образом, задачей организации должно быть привлечение и удержание каждого покупателя, при условии сохранения необходимого соотношения цена-качество [8, с.58].

2. Эффективная переработка ресурсов.

Другая, менее очевидная, но оттого не менее важная цель производственного менеджмента — эффективная переработка ресурсов, поступающих «на вход» производственного процесса. Многие организации потерпели на рынке крах, несмотря на наличие вполне удовлетворенных покупателей, только из-за того, что не сумели наладить рациональное

использование имеющихся в их распоряжении ресурсов. Существуют разные подходы и методы применительно к оптимизации использования материалов, оборудования и труда на предприятиях, однако во всех случаях добиться сбалансированного и экономного использования ресурсов — это задача производственного менеджмента.

Принципы управления производством:

- Проблема эффективности труда и производства — проблема производственного менеджера, а не рабочего.
- Производственный менеджер должен учитывать, что рабочие склонны работать ниже своих возможностей.
- В обязанности производственного менеджера входит подбор персонала.
- Трудовые результаты работников должны быть увязаны с системой оплаты труда, ускоряющей работу или повышающей качество [21, с.67].

Подавляющее большинство российских производственных предприятий работают на основе функционального подхода к управлению деятельностью, типичными признаками которого являются линейно-функциональная структура, скудность горизонтальных связей между подразделениями, централизованное управление, выталкивающая схема управления материальными и информационными потоками. Применяются локальные показатели функционирования подразделений, что ограничивает использование эффекта синергии от взаимодействия подразделений, сдерживает развитие эмерджентных свойств системы. Такой подход приводит к сосредоточенности подразделений на своих внутренних целях, снижает общую результативность производственно-хозяйственной деятельности, тормозит развитие предприятия, затрудняет достижение общих стратегических целей.

Функциональная стратегия связана с распределением и использованием ресурсов, необходимых для осуществления производственного процесса. Именно производственные службы могут сыграть решающую роль в реализации контроля затрат путем снижения расхода сырья и материалов, затрат труда, накладных

расходов и других затрат, формирующих производственную себестоимость продукции.

Первоначально российским предприятиям целесообразно обеспечить межфункциональное взаимодействие подразделений с применением процессного подхода к управлению. Объектом управления, в этом случае, является деятельность по выполнению основной производственной (операционной) функции предприятия, включающей в себя все необходимые действия внутри предприятия – от закупки сырья и материалов до сбыта и распределения товаров и услуг.

Признаками межфункционального взаимодействия являются устранение жестких границ между функциональными направлениями, отказ от локальных показателей эффективности оценки их деятельности, наличие устойчивых горизонтальных связей между подразделениями, ориентация деятельности предприятия на выполнение основной производственной функции, установка единых целей предприятия. Действия подразделений согласованы, ритмичны. Такая система лучше адаптирована к изменениям внешней среды.

При межорганизационном подходе к управлению, в качестве объекта управления выступает процесс, объединяющий деятельность нескольких предприятий, охватывающий весь цикл изготовления продукции – от добычи сырья до реализации продукции и послепродажного обслуживания потребителей. Как отмечают некоторые экономисты, например А.Н. Стерлингова, А.В. Фель, невозможно осуществить переход от функционального подхода к управлению к межорганизационному, не обеспечив предварительно межфункциональное взаимодействие, то есть, не создав единый процесс выполнения основной производственной функции.

Существуют различия во взглядах на состав элементов производственной функции предприятия западных и российских ученых экономистов. Зарубежные 17 экономисты Р.Б. Чейз, Н.Дж. Эквилейн, Р.Ф. Якобс, В.Дж. Стивенсон, а также А.Н. Стерлингова, А.В. Фель относят к ней функции все стадии жизненного цикла продукции. Некоторые отечественные экономисты, например С.Б. Белякова в

работе [46] под производственной деятельностью понимают трансформационные процессы, процессы обращения товарно-материальных запасов, исключая стадии НИОКР и проектирования.

В быстроменяющихся условиях сокращение срока вывода товара на рынок является основным условием выживания и поддержания конкурентоспособности предприятия, поскольку жизненные циклы технологии и продукции ограничены. Поэтому стадии НИОКР и проектирования продукции целесообразно включать основную производственную функцию.

По нашему мнению, производственная деятельность предприятия заключается в трансформационной деятельности, служащей для переработки входов (сырьевых, информационных, трудовых ресурсов) в выход (результат – продукцию, услуги и др.) и обеспечивающей, служащей для поставок ресурсов для трансформации с целью поддержания ее бесперебойного функционирования. Управление предприятием осуществляется на трех взаимосвязанных уровнях: стратегическом, тактическом и оперативном. Управленческая деятельность осуществляется посредством реализации функций – планирования, организации, координации, мотивации и контроля. Основной функцией управления является планирование

Будущее предприятия зависит от выбранных сферы и видов его деятельности, стратегии развития, применяемых технологий, а также способности ритмично реагировать на рыночный спрос. На основе корпоративной стратегии 20 формируется операционная стратегия, в которой устанавливаются операционные приоритеты, способствующие продвижению товаров на рынок, получению прибыли. Условия глобальной конкуренции диктуют жесткие ограничения спроса на продукцию, вследствие чего на первый план выходят операционные показатели деятельности. Требования потребителей к качеству продукции, ассортименту, времени выполнения заказов, уровню сервисного обслуживания постоянно изменяются, трансформируются, растут. При этом деятельность предприятий должна экономически оправдываться, что влечет жесткие ограничения на объемы используемых ресурсов и мощностей.

В процессе стратегического планирования важно привести в соответствие прогнозируемые объемы продаж, имеющиеся ресурсы и производственные возможности предприятия с учетом ограничителей конъюнктуры рынка. Стратегические планы детализуются и уточняются на тактическом уровне управления. Осуществляется объемно-календарное планирование производства. На основе прогнозов спроса рассчитываются потребности в производственных мощностях, финансовых средствах, трудовых и иных ресурсах.

На низшем иерархическом уровне располагается оперативное управление, отвечающее за стабильное, предсказуемое функционирование предприятия в режиме реального времени. Оперативное управление охватывает всю повседневную деятельность предприятия: маркетинг, финансы, сбыт, производство, материально-техническое снабжение, НИОКР и др., включает в себя оперативное планирование (установку краткосрочных показателей деятельности, определение комплекса работ, непосредственных исполнителей) и оперативную диспетчеризацию деятельности подразделений в процессе выполнения сформированных планов. Выделяют заводское (межцеховое), цеховое и участковое оперативное планирование. На межцеховом уровне осуществляется объемно-календарное планирование – определяется вся номенклатура изделий, которую необходимо произвести в плановом периоде, рассчитываются необходимые потребности в производственных мощностях, ресурсах. На цеховом уровне осуществляется распределение объемных планов по 21 периоду, определяются времена опережений запуска изделий в производство, осуществляется планирование выполнения операций рабочих мест (участков) и их обеспечению всеми необходимыми ресурсами.

В зависимости от объема выпускаемой продукции операционные системы делятся на (от этого будет зависеть и управление производством):

1. Мелкосерийное производство. Производимые товары выпускаются единицами или небольшими группами. В производстве участвуют отдельные цеха, или специализированные участки, ориентированные на выполнение

отдельных операций. Требования к изготовлению каждой единицы продукции могут быть разными.

2. Массовое производство. Производимая продукция стандартизирована. Все виды продукции одинаковы относительно друг друга. Но иногда могут встречаться незначительные различия в характеристиках или комплектации. Технологическая линия представляет из себя поток. При производстве товар проходит через всю операционную систему.

3. Перерабатывающая система с непрерывным процессом. Выпускается однородная продукция, различная по объему, длине, площади, весу или времени. Ресурсы, поступающие на производство, непрерывным потоком проходят через операционную систему и превращаются в конечный продукт, готовый к реализации [11, с.39].

Важным понятием в системе производственного менеджмента является производственный цикл. Производственный цикл - календарное время изготовления продукта, начиная с запуска сырья в производство и кончая получением готовых изделий. Он характеризуется длительностью (часы, дни) и структурой. В производственный цикл включаются рабочее время и перерывы процесса труда.

Под структурой производственного цикла понимается соотношение между различными его составляющими. Принципиальное значение имеет удельный вес времени производства, в особенности технологических операций и естественных процессов. Чем он выше, тем лучше состав и структура производственного цикла.

Производственный цикл, рассчитанный без учета времени перерывов, связанных с режимом работы предприятия характеризует уровень организации производства данного продукта. С помощью производственного цикла устанавливается время начала обработки сырья на отдельных операциях, время запуска в работу соответствующего оборудования. Если в расчете цикла учтены все виды перерывов, то устанавливается календарное время (дата и часы) запуска в обработку плановой партии продукции.

Методы управления производством – это способы осуществления управленческой деятельности, с помощью которых выполняются функции управления предприятием (объединением) и его подразделениями.[14, с.15]

Методы и формы управления целесообразно выбирать исходя из стратегических целей с учетом внутренних и внешних социально-экономических отношений, объекта управления, уровня управления. В зависимости от установленных правил, норм, традиций в коллективе предприятия и обществе применяемые методы имеют разную отдачу.

В процессе обострения конкурентной борьбы, значительные изменения претерпевают операционные цели российских предприятий. Усложняется управление производственной деятельностью, производство необходимо приспособить под широкую производственную номенклатуру, осуществить выпуск продукции малыми партиями для того, чтобы обеспечить сжатые сроки выполнения заказов и постоянную готовность производства к изменениям спроса. Необходимо повышение качества продукции до международного уровня. Возникает задача пересмотра применяемых методов, критической их оценки. Последние разработки российских ученых-экономистов в основном направлены на развитие отдельных методов управления производством. Комплексные подходы и концепции управления деятельностью, образующие систему методов управления, позволяющую решить основные проблемы российских предприятий, не предлагались.

Таким образом, сущность управления производственной деятельностью организации составляет определение и разрешение проблем обеспечения результативности и эффективности этой деятельности в длительном периоде.

1.2. Показатели организационной структуры как фактор управления производственной деятельностью

Под организационной структурой управления предприятием понимается состав отделов, служб и подразделений в аппарате управления, системная их организация, характер соподчиненности и подчиненности друг другу и высшему органу управления, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям.

Чем совершеннее организационная структура управления, тем эффективнее влияние управления на процесс производства. Для этого организационная структура должна отвечать следующим требованиям:

- адаптивность (способность приспосабливаться к переменам во внешней среде);
- динамизм, гибкость (способность чутко реагировать на изменение спроса, технологий и т.п.);
- адекватность (постоянное соответствие организационной структуры параметрам управляемой системы);
- специализация (ограничение и конкретизация сферы деятельности каждого управленческого звена);
- оптимальность (установление рациональных связей между уровнями и звеньями управления);
- оперативность (недопущение необратимых изменений в управляемой системе за время принятия решения);
- надежность (гарантия достоверности передачи информации);
- экономичность (соответствие затрат на содержание органов управления возможностям организации);
- простота (легкость для персонала в приспособлении к данной форме управления) [29, с.52].

Все многообразие организационных структур управления можно разбить на две большие группы:

1. Бюрократические структуры.
2. Адаптивные (органические) структуры.

Бюрократические структуры характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала [2, с.116].

Простейшим вариантом бюрократической структуры является линейно-функциональная (линейная) структура управления.

Основу линейных структур составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу (рис. 1). Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Преимущества линейной структуры:

1. Четкая система взаимных связей функций и подразделений;
2. Четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
3. Ясно выраженная ответственность;
4. Быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих [18, с.38].

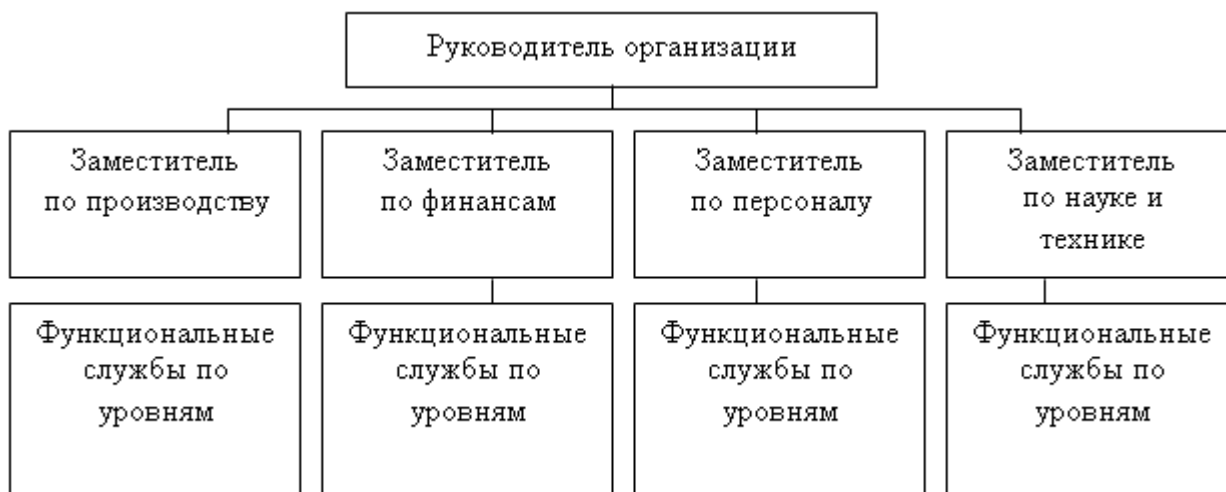


Рис. 1. Линейная структура управления

Недостатки линейной структуры:

1. Тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
2. Малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
3. Критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные;
4. Тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
5. Повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев [23, с.89].

Вывод: в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства.

Линейно-штабная организационная структура. Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно-штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего функций

стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной (рис. 2).

Достоинства линейно-штабной структуры:

1. Более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
2. Некоторая разгрузка высших руководителей;
3. Возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
4. При наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура – хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления [26, с.29].

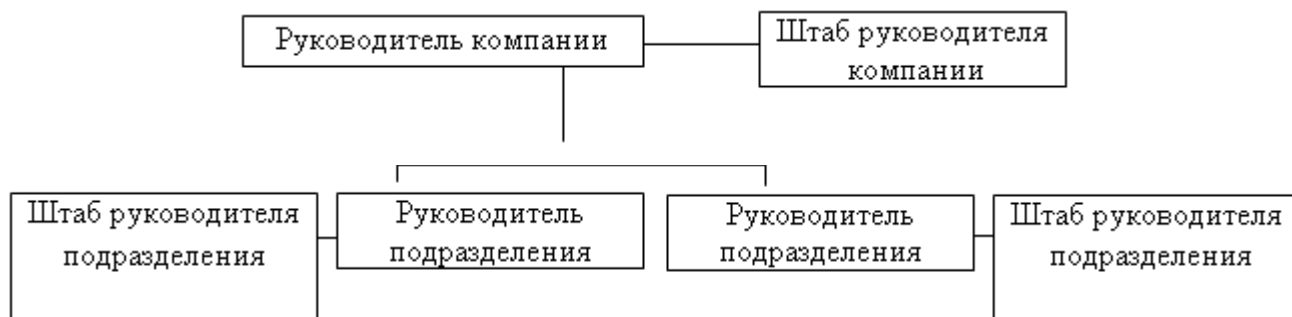


Рис. 2. Линейно-штабная структура управления

Недостатки линейно-штабной структуры:

1. Недостаточно четкое распределение ответственности, так как лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
2. Тенденции к чрезмерной централизации управления, аналогичные линейным тенденциям, существующим в структуре, частично в ослабленном виде;

Вывод: линейно-штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным.

Уже к концу 20-х годов стала ясна необходимость новых подходов к организации управления, связанная с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов в

условиях динамически меняющегося окружения. В связи с этим стали возникать дивизиональные структуры управления. Пик внедрения дивизиональных структур управления пришелся на 60—70-е годы (рис. 3).

Дивизиональные структуры – структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли [34, с.82].

Высший руководящий орган компании оставляет за собой право жесткого контроля по общеорганизационным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, финансов, инвестиций и т.п. Следовательно, для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление и которые ответственны за получение прибыли. В связи с перенесением ответственности за прибыль на уровень отделений (дивизионов) они стали рассматриваться как «центры прибыли», активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой, являются уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы). Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) – продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей – потребительская специализация; по обслуживаемым территориям – региональная специализация.

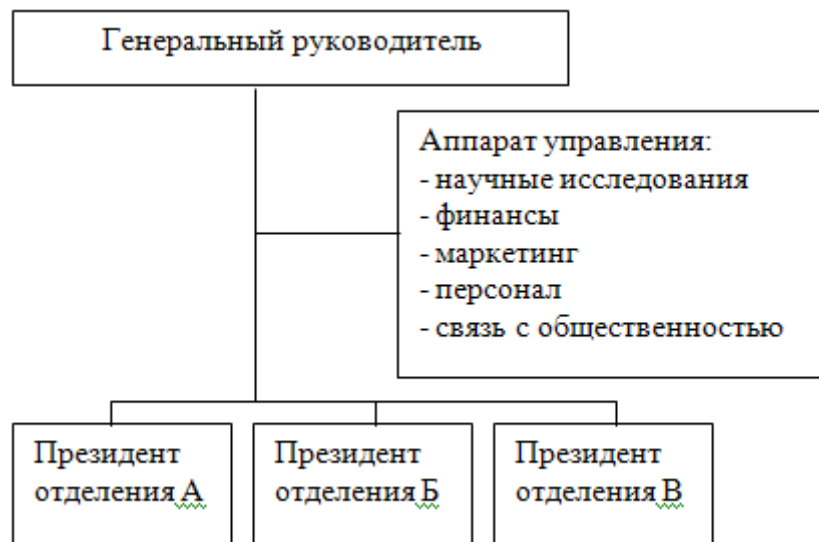


Рис. 3. Дивизиональная структура управления

Преимущества дивизиональной структуры:

1. Обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
2. Обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной структурой управления;
3. Более тесная связь производства с потребителями [22, с.134].

Недостатки дивизиональной структуры:

1. Разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
2. Основные связи – вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки – волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д.;
3. Дублирование функций на разных «этажах» и как следствие, – очень высокие затраты на содержание управленческой структуры [22, с.136].

Органические или адаптивные структуры управления стали развиваться с конца 70-х годов, когда, с одной стороны, создание рынка товаров и услуг резко обострило конкуренцию среди предприятий и жизнь потребовала от предприятий высокой эффективности и качества работы и быстрой реакции на изменения

рынка, и с другой стороны, стала очевидной неспособность структур иерархического типа этим условиям соответствовать.

Для адаптивных организационных структур характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

Кроме того, адаптивные организационные структуры, как правило, характеризуются следующими признаками:

- способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям;
- ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексные программы, решение сложных проблем;
- созданием временных органов управления.
- Разновидностями структур этого типа являются проектные и матричные (программно-целевые) структуры управления [10, с.69].

Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. (рис. 4).



Рис. 4. Проектная структура управления

Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и другие ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе).

Преимущества структуры управления по проектам:

1. Высокая гибкость;
2. Сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами;
3. Комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
4. Концентрация всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
5. Усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы [36, с.102].

Недостатки структуры управления по проектам:

1. Очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;
2. Дробление ресурсов между проектами;
3. Сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
4. Усложнение процесса развития организации как единого целого [36, с.103].

Матричная структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности – целевые программы.

Преимущества матричной структуры:

1. Лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
2. Более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
3. Более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
4. Относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;

5. Улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;
6. Любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо – «хозяин» процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;
7. Сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений [24, с.57].

Недостатки матричных структур:

1. Трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
2. Необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;
3. Высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;
4. Частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;
5. Возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений [24, с.58].

Вывод: внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае, возможна дезорганизация управления.

Рассмотрим показатели, раскрывающие взаимосвязи между подразделениями организационной структуры управления (ОСУ) производством.

1. Уровень централизации производства $K_{ц}$:

$$K_{ц} = \frac{ВП_{ц}}{ВП_{общ}},$$

где $ВП_{ц}$, $ВП_{общ}$ —выпуск продукции определенного типа в централизованном подразделении и на предприятии в целом.

2. Полнота производственной стадии $Д_{ч.п.п.}$:

$$Д_{ч.п.п.} = Ч_{п.п.с.} : Ч_{п.п.п.},$$

где $Ч_{п.п.с.}$ – численность работников предпроизводственной стадии;

$Ч_{п.п.п.}$ – численность промышленно – производственного персонала.

3. Уровень интеграции подразделений предпроизводственной стадии $К_{и.п.п.с.}$:

$$К_{и.п.п.с.} = ВП_{с.п.п.с.} : ВП_{п.п.с.},$$

где $ВП_{с.п.п.с.}$ – стоимость работ, выполняемых в подразделении предпроизводственной стадии для нужд собственного производства;

$ВП_{п.п.с.}$ – объем работ в подразделении предпроизводственной стадии.

4. Коэффициент интеграции основного производства $К_{и.о.п.}$:

$$К_{и.о.п.} = РП : ВП,$$

где РП – объем продукции, реализуемой на сторону;

ВП – объем всей продукции предприятия.

5. Уровень специализации производственных подразделений $К_{сп.}$:

$$К_{сп.} = ВП_{с.} : ВП,$$

где $ВП_{с.}$ – объем специализированной продукции

ВП – объем валовой продукции

6. Соотношение численности линейного и функционального персонала $К_{с.}$:

$$К_{с.} = АУП_{л.} : АУП_{ф.},$$

где $AУП_{л}$ – численность руководителей среднего звена в ОСУ;

$AУП_{ф}$ – численность работников всех функциональных служб.

7. Степень формализации труда работников $K_{ф}$:

$$K_{ф} = AУП_{н} : AУП,$$

где $AУП_{н}$ – численность работников, труд которых организован на основе нормативной документации;

$AУП$ – общее число работников в организационной структуре управления (ОСУ).

8. Уровень механизации и автоматизации труда работников:

$$K_{м.а} = T_{м.а} : AУП,$$

где $T_{м.а}$ – количество управленческой техники и оргтехники (в стоимостном выражении).

9. Экономичность труда в ОСУ ($\mathcal{E}_{AУП}$):

$$\mathcal{E}_{AУП} = C_{AУП} : C_{общ},$$

где $C_{ауп}$ – общая сумма затрат на управление;

$C_{общ}$ – общая сумма затрат на производство продукции.

10. Эффективность труда в ОСУ ($\Pi_{AУП}$):

$$\Pi_{AУП} = B : AУП,$$

где Π – объем реализованной продукции (в стоимостном выражении).

11. Коэффициент целенаправленности ОСУ ($K_{ц.осу}$):

$$K_{ц.ocy} = AУП_y : AУП,$$

где $AУП_y$ – численность административно–управленческого персонала, занятого решением специальных проблем.

12. Показатели иерархичности управления:

а) иерархичность управления руководителей среднего звена должна соответствовать равенству

$$\frac{P}{H_{yn} \cdot C \cdot H_{yc} \cdot h} = 1,$$

где P – общая численность работающих в системе управления;

H_{yn} – норма управляемости для руководителей низшего звена;

C – сменность работы;

H_{yc} – средняя норма управляемости для руководителей высших ступеней;

h – количество уровней;

б) иерархичность управления функционального руководства;

$$\frac{И}{h_{\phi}} = 1,$$

где $И$ – число исполнителей;

h_{ϕ} – количество уровней функционального руководства.

Таким образом, с помощью показателей организационной структуры можно определить насколько эффективно работает персонал в управлении и на производстве. Исходя из этого, можно сделать соответствующие выводы и принять меры.

1.3. Методические основы исследования производственной деятельности предприятия

Ориентирами для деятельности любого предприятия является его планы: план производства, план реализации продукции, план развития и т.д. Производственная программа является одним из таких планов, который отражает основные направления и задачи развития в плановом периоде, производственно-хозяйственные связи с другими предприятиями, профиль и степень специализации производства.

Производственная программа - это основной раздел годового и перспективного бизнес-плана развития предприятия. В ней определяется объем изготовления продукции по номенклатуре, ассортименту и качеству в натуральном и стоимостном выражениях.

Производственная программа включает следующие основные разделы:

- План по производству продукции предприятия.
- План выпуска продукции на экспорт.
- План по повышению качества продукции.
- План реализации продукции.

При формировании производственной программы необходимо ориентироваться на потенциальные и фактические возможности предприятия по производству продукции, т.е. на производственную мощность .

Подготовка производственной программы является ответом на ключевые вопросы управления производством:

- Какие виды продукции и в каких количествах производить?
- В какие сроки должна быть готова продукция к отправке покупателю?
- Какого качества должна быть продукция в планируемом периоде?
- Сколько продукции предприятие может выпустить дополнительно в случае возникновения срочных заказов, какого вида и качества?

– Каков нижний предел объема выпуска продукции, при котором следует перейти в режим его консервации или остановить для модернизации?

– Каковы должны быть объемы потребляемых ресурсов для производства продукции и возможности для их удовлетворения?

При разработке производственной программы необходимо основываться на потребностях регионального и мирового рынков, общей рыночной ситуации, состоянии конкурирующих предприятий и отраслей.

В качестве исходных данных при разработке производственной программы используются:

– уставные виды деятельности предприятия по производству и реализации продукции;

– результаты фактического выполнения производственной программы за предыдущие периоды;

– данные по спросу на продукцию предприятия;

– сведения о рекламациях, замечаниях по качеству продукции за предыдущий период;

– сведения о долях продукции предприятия в общем объеме ее выпуска на рынке за предыдущий период по уровням качества;

– сведения об объеме реализации продукции предприятия за предыдущий период по месяцам (кварталам);

– расчеты производственной мощности предприятия;

– прогрессивные технико-экономические нормы и нормативы;

– решения высших органов управления предприятия о стратегических перспективах его развития.

Основной раздел производственной программы содержит план по производству продукции предприятия, при подготовке которого обычно рассчитывают:

1. Объем производства каждой товарной позиции в натуральном выражении, который определяется по формуле

$$N_{\text{пр.}} = N_{\text{пост.}} - O_{\text{н.скл.}} + O_{\text{к.скл.}} + N_{\text{вн}}$$

где $N_{\text{пост}}$ - объем поставки изделия в натуральном выражении;

$O_{\text{н.скл.}}$ $O_{\text{к.скл.}}$ - остатки данных изделий на складе готовой продукции на начало и конец планового периода;

При этом остатки готовой продукции на складе на начало планового периода рассчитываются на основании фактических остатков изделий на момент расчета, а также прогноза их производства и отгрузки с момента расчета до начала планового периода. Остатки готовой продукции на складе на конец планового периода устанавливаются в зависимости от прогноза сбыта продукции в следующем плановом периоде.

$N_{\text{вн}}$ - количество изделий для внутреннего потребления.

2. Себестоимость продукции по каждой товарной позиции как сумму всех затрат предприятия, связанных с приобретением или производством данного вида продукции.

Полная себестоимость продукции определяется как сумма стоимости основных материалов, цеховых расходов, заработной платы работников, расходов по содержанию и эксплуатации оборудования, налоговых отчислений, коммерческих расходов на реализацию продукции.

3. Чистая продукция определяется путем вычитания из товарной продукции (в оптовых ценах предприятия) материальных затрат в тех же ценах, а также суммы амортизации основных фондов.

4. Также в рамках производственного плана предусматриваются задания по снятию с производства устаревших видов изделий, т.е. продукции, не соответствующей современным требованиям экономики и населения, морально устаревшей, и указываются конкретные сроки замены устаревших изделий, а также новые виды изделий (типы, модели), их заменяющие.

5. План выпуска продукции на экспорт.

В случае наличия у предприятия зарубежных клиентов, в этом плане производства обязательно должны быть представлены показатели объемов выпуска продукции предприятия, соответствующей требованиям ее поставок на экспорт на условиях конкретных соглашений и договоров.

6. План по повышению качества продукции – отражает показатели обновления ассортимента и потребительских свойств продукции, обусловленные требованиями международных и отечественных стандартов качества, нововведениями и динамикой развития производства. Качество продукции по своим технико-экономическим показателям должно отвечать принятым стандартам на всех стадиях проектирования и изготовления продукции.

7. План реализации (сбыта) продукции – отражает динамику реализации продукции конкретным покупателям, выявленным в процессе маркетинговых исследований.

В качестве критериев оптимальности производственной программы чаще всего применяется максимум прибыли, получаемой на единицу изделия и критический объем продаж - минимально необходимый объем производства (продаж) изделия, обеспечивающий его безубыточность (т.н. "точка безубыточности").

Формирование производственной программы, обеспечивающую предприятию максимальную прибыль, осуществляется с учетом следующих условий:

1) необходим расчет величины маржинального дохода на единицу продукции по каждому виду.

2) осуществляется ранжирование продукции в порядке убывания маржинального дохода. Порядок расположения изделий будет соответствовать их приоритетности для включения в производственную программу.

3) разработка программы должна сопровождаться расчетами загрузки производственного оборудования и площадей. Первое изделие включается в производственную программу в полном объеме и рассчитывается неиспользованный остаток по существующим производственным мощностям.

Затем включается следующее по приоритету изделие и т.д. до тех пор, пока имеющийся ресурс производственных мощностей не будет исчерпан.

4) итоговая программа, как правило, должна быть несколько ниже производственной мощности. Резервирование позволит обеспечить полное и своевременное выполнение обязательств по поставке продукции при сбоях в производстве

5) в отдельных случаях лимитирующими факторами для оптимизации производственной программы могут оказаться недостаток квалифицированных кадров, слабый уровень НИР и ОКР, морально устаревшее оборудование или ограничения по закупкам материалов и комплектующих для различных видов изделий. В этих случаях программа должна быть проверена на потребность в дефицитных видах ресурсов.

В связи с большим числом параметров, определяющих эффективность производственной деятельности, важнейшим аспектом управления производством является осуществление анализа и оценки эффективности производственной деятельности предприятия.

Эффективность производственной деятельности может быть проанализирована по следующим аспектам:

- анализ объемов, ассортимента и структуры производства
- анализ выполнения производственной программы;
- анализ качества производимой продукции;
- анализ ритмичности производства;
- анализ эффективности использования производственных мощностей (маржинальный анализ "узких мест");
- анализ факторов производства
- оценка резервов роста объемов производства
- анализ затрат на производство

Целью анализа объема выпуска и реализации продукции является выявление резервов роста объема выпуска продукции, формирование ассортимента реализуемой продукции, расширение доли рынка при

максимальном использовании производственной мощности, составление прогноза развития производства.

Отраслевые особенности отдельных производств определяют выбор последовательности действий, шагов, этапов анализа и конкретных методов расчета. Эффективность управления производственным процессом выражается в сокращении длительности производственного цикла изделий, а снижение издержек на производство продукции, улучшении использования основных производственных фондов и увеличения оборачиваемости оборотных средств.

Таким образом, показатели, характеризующие эффективность деятельности производственной системы, отражают результативность управления производственным процессом.

На каждом предприятии оценивается экономическая эффективность использования материальных ресурсов, основных фондов и оборотных средств, капитальных вложений, деятельности персонала, а также рассчитывается обобщающий показатель, характеризующий экономическую эффективность предприятия в целом.

1. Показатель эффективности использования материальных ресурсов характеризует материалоемкость продукции (Me),

$$Me = MЗ : ВП,$$

где $MЗ$ – материальные затраты,

$ВП$ – стоимость выпущенной продукции.

3. Использование основных фондов характеризуется следующими показателями:

Фондоотдача – отношение стоимости произведенной за год продукции Q_k среднегодовой стоимости $ОФ$:

$$Ф_о = ВП / ОФ.$$

Фондоемкость— показатель использования ОФ, обратный фондоотдаче (отношение стоимости ОФ к объему выпущенной продукции):

$$\Phi_e = \text{ОФ} / \text{ВП} .$$

Фондовооруженность труда Φ_v — характеризует степень оснащенности труда работающих Т:

$$\Phi_v = \Phi / T .$$

Повышение фондоотдачи возможно на основе повышения коэффициента сменности работы предприятия и сокращения потерь рабочего времени оборудования.

Эффективность использования оборотных средств

Коэффициент оборачиваемости ($K_{об}$) определяют отношением реализованной продукции (РП) к величине оборотных средств (О). Коэффициент оборачиваемости показывает, сколько оборотов совершили оборотные средства или сколько руб. приходится на 1 руб. авансированных оборотных средств.

Коэффициент закрепления (K_z) имеет обратное значение коэффициенту оборачиваемости.

Продолжительность одного оборота в днях ($t_{об}$) рассчитывают как отношение продолжительности календарного периода времени к коэффициенту оборачиваемости:

$$t_{об} = D / K_{об},$$

где D — продолжительность квартала в днях.

Показателем эффективности капитальных вложений (Экап) является срок окупаемости капитальных вложений (лет):

$$\text{Экап} = K : \Delta \Pi,$$

где K – объем капитальных вложений,

$\Delta \Pi$ – прирост прибыли, вызванный этими вложениями.

4. Важной количественной характеристикой эффективности служит производительность.

Производительность (в общем)- это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Производительность отражает комплексную результативность использования всех видов ресурсов (труда, капитала, технологии, информации).

Показателем, характеризующим эффективность деятельности персонала, является производительность труда:

$$\text{ПТ} = \text{ВП} : \text{ЧР},$$

где ВП – выпуск продукции (в натуральном или стоимостном выражении),

ЧР – среднегодовая численность работников.

4. Обобщающим показателем, позволяющим оценить эффективность работы предприятия в целом, является уровень рентабельности, рассчитываемый как отношение полученной прибыли к затратам:

$$P = \Pi : Z \times 100.$$

5. Для того, чтобы рассмотреть эффективность управления за два и более периода, динамический показатель эффективности можно представить следующим образом:

$$\text{Э} = (\Pi_t - \Pi_b) : (Z_{\text{ут}} - Z_{\text{уб}}),$$

где $\Pi_{\text{от}}$ и $\Pi_{\text{б}}$ – прибыль предприятия в текущем и базисном периодах,

Зут, Зуб - расходы на управление в текущем и базисном периодах.

Полученный коэффициент показывает, на сколько рублей за рассматриваемый период изменяется конечный показатель (прибыль) при изменении управленческих расходов на 1 руб.

Он отражает динамику, темпы роста эффективности управления.

Таким образом, основные показатели эффективности производства показывают насколько полезен результат от использования материальных ресурсов и труда. Исходя из полученных данные предприятие может скорректировать производственную программу, ассортимент или повысить производительность.

Управляя производственным процессом, менеджер должен проводить оценку эффективности своих действий для чего может использовать представленную систему показателей.

2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОАО «НАРОВЧАТСКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Анализ экономических показателей деятельности предприятия

ОАО «Маслозавод «Наровчатский» основан в декабре 1971 года. Основными видами деятельности ОАО «Маслозавод Наровчатский» является переработка молока от хозяйств и населения района, производит услуги транспорта и пропаривания тары для хозяйств района, реализация молочной продукции магазина «Молоко».

Одной из основных тенденций рынка на сегодняшний день является продолжающаяся концентрация собственности и расширение сферы влияния крупных производителей. Однако, по мнению экспертов, с учетом того, что территория России значительна, а население сильно рассредоточено, мелкие заводы будут существовать всегда. Дело в том, что коровье молоко - продукт скоропортящийся. Его нельзя перевозить на большие расстояния.

Вторая тенденция рынка - продолжающаяся техническая модернизация производства, появление новых технологий и продуктов. Молочная промышленность постепенно уходит от выпуска нефасованной продукции. Однако в регионах такой товар скорее всего будет по-прежнему пользоваться спросом из-за дешевизны.

В качестве еще одной тенденции участники рынка выделяют бурное развитие региональных рынков. Рост молочного рынка России в основном обеспечен активизацией локальных производителей и общим ростом потребления молочных продуктов. При этом темпы роста регионов значительно превышают столичные.

Проанализируем экономические показатели деятельности предприятия.

В таблице 1 представлен вертикально-горизонтальный анализ баланса ОАО «Наровчатский маслозавод».

Таблица 1

Вертикально-горизонтальный анализ баланса ОАО «Наровчатский маслозавод»

Показатель	2014	Уд.вес	2015	Уд.вес	2016	Уд.вес	Изменение 2015 к 2014, тыс. руб.	Прирост 2015 к 2014, %	Изменение 2016 к 2015, тыс. руб.	Прирост 2016 к 2015, %
Внеоборотные активы										
Основные средства	6819	55,44%	8392	55,92%	9272	52,84%	1573	23%	880	10%
Итого по разделу I	6819	55,44%	8392	55,92%	9272	52,84%	1573	23%	880	10%
Оборотные активы										
Запасы	2176	17,69%	2858	19,05%	3259	18,57%	682	31%	401	14%
Дебиторская задолженность	2532	20,59%	1851	12,34%	1502	8,56%	-681	-27%	-349	-19%
Денежные средства и денежные эквиваленты	772	6,28%	1905	12,69%	3515	20,03%	1133	147%	1610	85%
Итого по разделу II	5480	44,56%	6614	44,08%	8276	47,16%	1134	21%	1662	25%

Продолжение таблицы 1

БАЛАНС	12299	100 %	15006	100%	17548	100%	2707	22%	2542	17%
Капитал и резервы										
Уставный капитал	2	0,02%	2	0,01%	2	0,01%	0	0%	0	0%
Добавочный капитал	4255	34,60%	4255	28,36%	4255	24,25%	0	0%	0	0%
Нераспределенная прибыль	6854	55,73%	9314	62,07%	11085	63,17%	2460	36%	1771	19%
Итого по разделу III	11111	90,34%	13571	90,44%	15342	87,43%	2460	22%	1771	13%
Долгосрочные обязательства										
Итого по разделу IV	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%				
Краткосрочные обязательства										
Кредиторская задолженность	699	5,68%	874	5,82%	1587	9,04%	175	25%	713	82%

Окончание таблицы 1

Оценочные обязательства	489	3,98%	561	3,74%	619	3,53%	72	15%	58	10%
Итого по разделу V	1188	9,66%	1435	9,56%	2206	12,57%	247	21%	771	54%
БАЛАНС	12299	100%	15006	100%	17548	100%	2707	22%	2542	17%

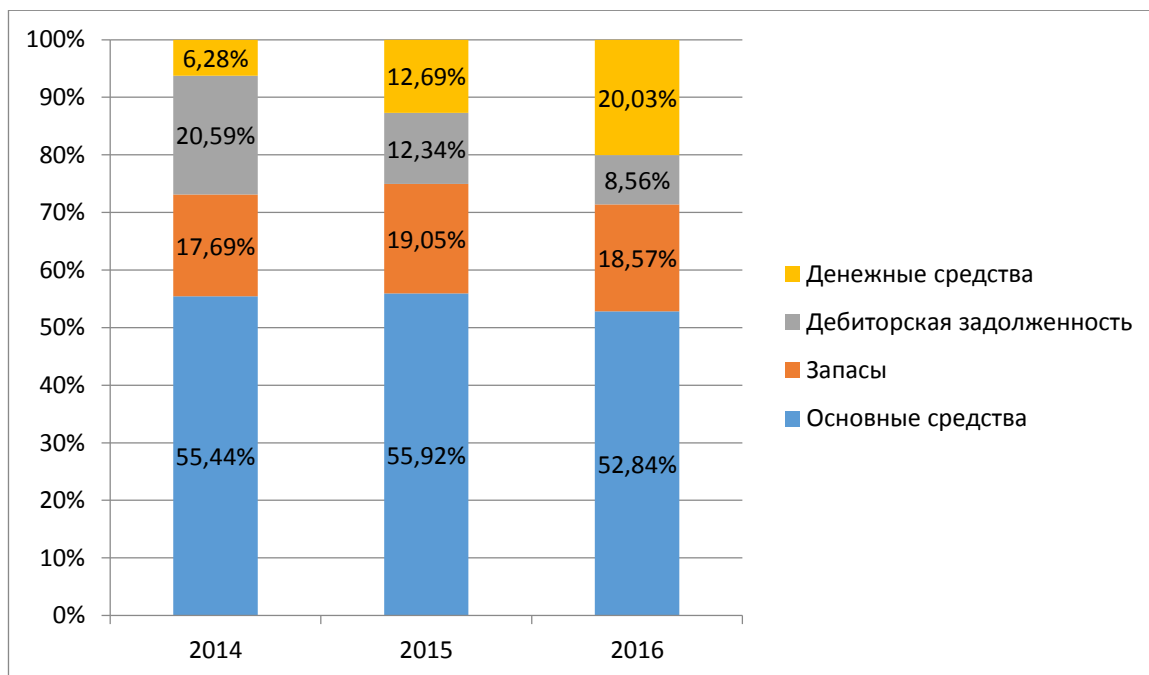


Рис.5. Структура активов баланса

Большую часть активов баланса составляют внеоборотные активы, состоящие из основных средств. Они занимают в 2016 году 52,84%. Вторые по величине удельного веса в структуре занимают денежные средства (20,03% в 2016 году). Запасы составляют 18,57% в структуре и дебиторская задолженность 8,56%.

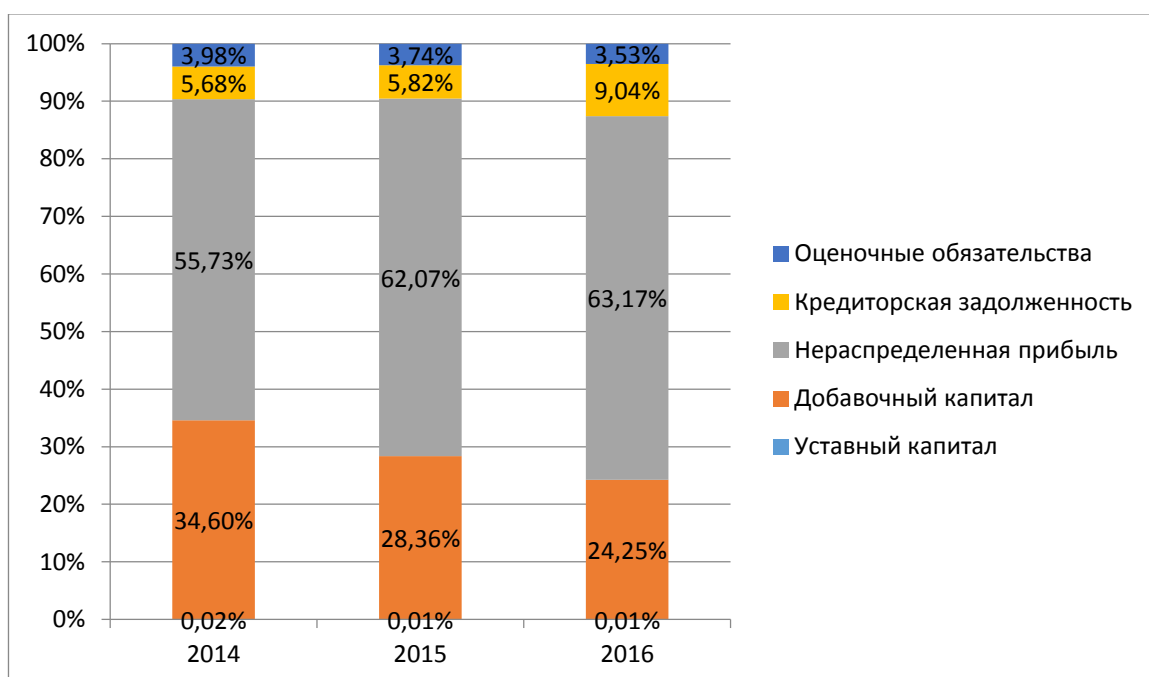


Рис.6. Структура пассива баланса

Пассив баланса на 63% состоит из нераспределенной прибыли, на 24,25% из добавочного капитала. 9,04% составляет кредиторская задолженность, 3,53% оценочные обязательства и 0,01% уставной капитал.

Исходя из анализа структуры баланса можно сказать, что она почти оптимальна. Увеличение оборотных средств в структуре пойдет на пользу предприятию.

Рассмотрим динамику показателей баланса.

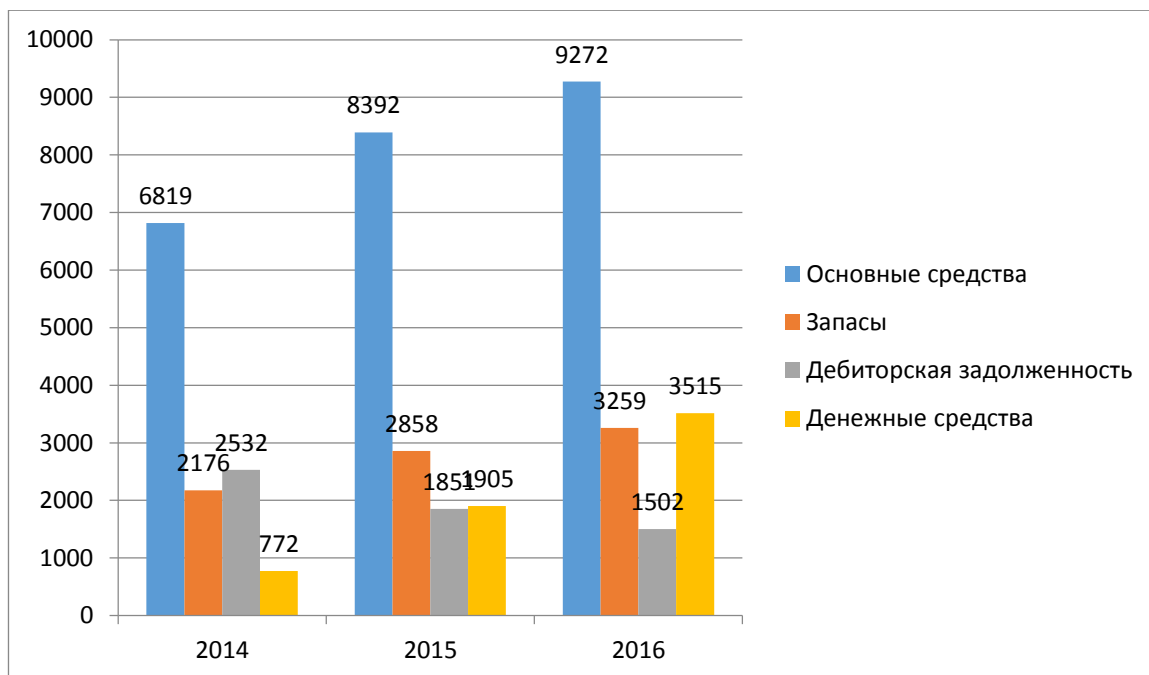


Рис.7. Динамика показателей актива баланса

Таким образом, с 2014 года растут основные средства предприятия (на 23% в 2015 году и на 10% в 2016 году) что связано с расширением производства. По этой же причине растут запасы предприятия на 31% в 2015 году и на 14% в 2016 году.

Растут также денежные средства в 2015 году на 147% и на 85% в 2016 году.

А дебиторская задолженность снижается на 27% в 2015 году и на 19% в 2016 году. Это означает, что эффективность работы предприятия с дебиторской задолженностью увеличивается.

Рассмотрим пассивы баланса.

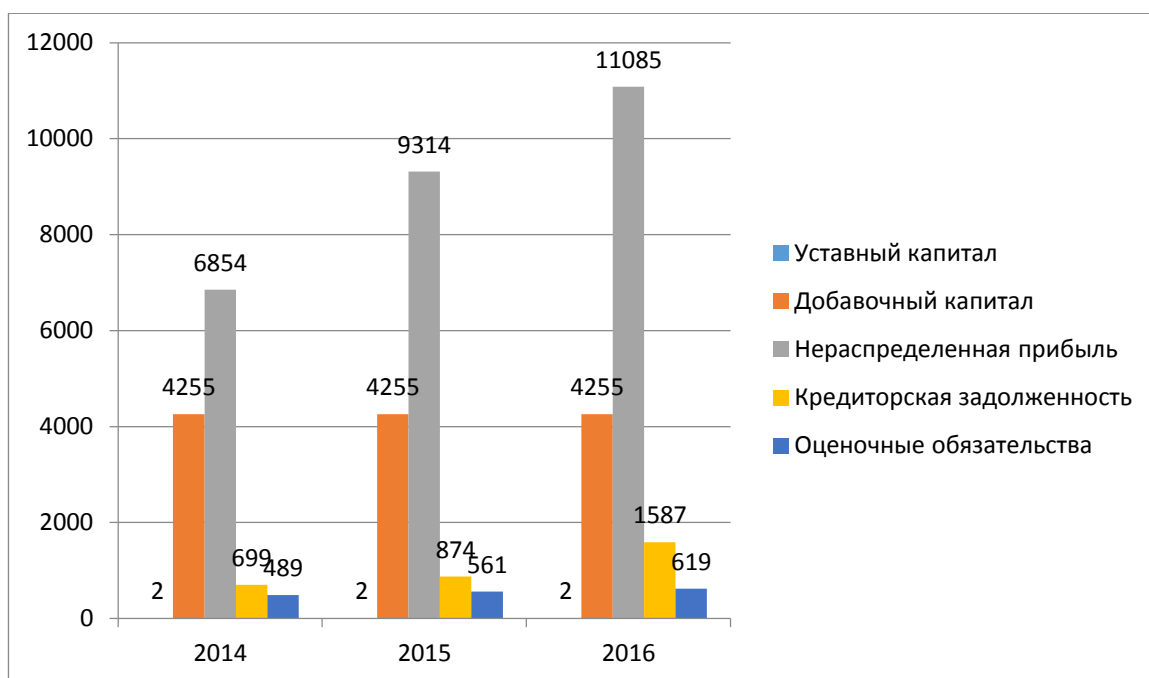


Рис.8. Динамика показателей пассива баланса

С 2014 года растет нераспределенная прибыль предприятия – на 36% в 2015 году и на 19% в 2016 году. Это связано с расширением производства и увеличением прибыли предприятия.

Растет также кредиторская задолженность на 25% в 2015 году и на 82% в 2016 году. Но поскольку доля кредиторской задолженности незначительная в структуре баланса, то такой высокий рост пока не отражается негативно. Но при продолжении тенденции, это может привести к снижению ликвидности предприятия.

Таким образом, анализ баланса показал, что эффективность предприятия увеличивается с 2014 года. Растут такие показатели как основные средства, нераспределенная прибыль. В структуре баланса нет долгосрочных обязательств, а краткосрочные составляют всего 12,5%. Но интенсивный рост кредиторской задолженности (на 82% в 2016 году) может в будущем негативно отразиться на предприятии.

Рассмотрим показатели прибыли предприятия (табл. 2.).

Таблица 2

Динамика показателей отчета о финансовых результатах

Показатель	2014	2015	2016	Изменение 2015 к 2014 г.	Изменение 2016 к 2015 г
Выручка	60177	64939	67626	8%	4%
Себестоимость продаж	54124	58051	60305	7%	4%
Валовая прибыль (убыток)	6053	6888	7321	14%	6%
Коммерческие расходы	3598	3999	4032	11%	1%
Прибыль (убыток) от продаж	2455	2889	3289	18%	14%
Прочие доходы	474	1106	349	133%	-68%
Прочие расходы	957	869	1066	-9%	23%
Прибыль (убыток) до налогообложения	1972	3126	2572	59%	-18%
Чистая прибыль (убыток)	1372	2460	1888	79%	-23%

С 2015 года растет выручка – в 2015 году на 8% и в 2016 году на 4%. Это отражается и на росте прибыли от продаж, которая в 2015 году выросла на 18%, а в 2016 году на 14%.

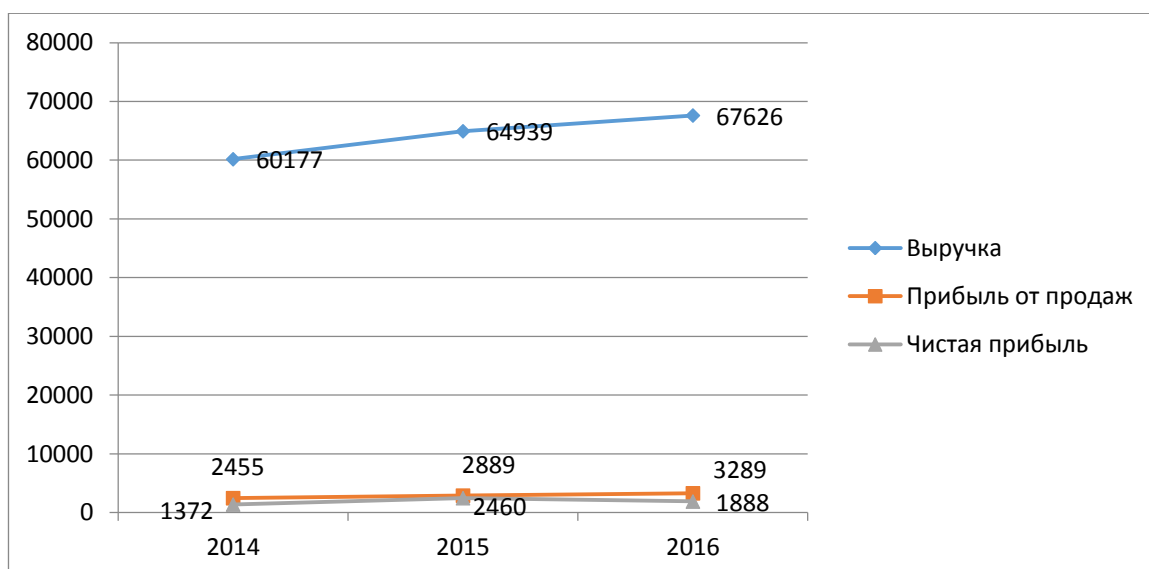


Рис. 9. Динамика показателей прибыли

Но чистая прибыль в 2015 году выросла на 79%, а в 2016 году снизилась на 23%. Это произошло в связи со снижением прочих доходов на 68%.

Таким образом, анализ экономических показателей говорит о том, что предприятие работает эффективно. Структура баланса в норме, прибыль растет. В 2016 году снижается чистая прибыль за счет снижения прочих доходов, но в общем собственный капитал предприятия растет. Если снизить темп роста кредиторской задолженности, то предприятие исключит опасность снижения финансовой устойчивости.

2.2. Анализ производственной деятельности предприятия

В рамках данного предприятия можно выделить три уровня организации производства:

Организация процесса на рабочем месте состоит в чётком сочетании элементов процесса труда. Для одного рабочего места организация производства должна обеспечить рациональное соответствие основных параметров станка, используемого инструмента, уровня квалификации рабочего, особенностей используемых материалов и выполняемых работ.

При комплексном рабочем месте организация производства характеризуется прежде всего чётким проектированием системы обслуживания, порядка загрузки (запуска) и съёма готовой продукции, обоснованием рациональных изменений режимов эксплуатации.

Внутрицеховая организация производства обеспечивает сочетание ПП, протекающих на рабочих местах, которые входят в одну стадию технологического процесса или в один частный ПП. Организационно такая стадия производства может быть оформлена как участок или цех.

Межцеховая организация производства включает проведение мероприятий производство пространственному и временному сочетанию крупных стадий ПП. Каждая из таких стадий – достаточно законченный процесс.

Основываясь на содержании и направлениях организации производства, можно сформулировать её основные задачи:

- выбор наиболее совершенных вещественных элементов ПП;
- обеспечение их полного использования и рационального пространственного и временного сочетания;
- экономия живого труда;
- повышение качества продукции.

Высшей формой организации производства являются автоматические поточные линии, которые представляют собой совокупность машин, которые в определённой последовательности автоматически выполняют технологические операции производства изготoвлению продукции.

На ОАО«Маслозавод Наровчатский» существует автоматическая линия для наливки молока и других молочных продуктов. Экономическая эффективность автоматических поточных линий состоит в резком повышении производительности труда и качества продукции, значительном снижении себестоимости и улучшении других показателей, а также в облегчении труда рабочих, функции которых сводятся к управлению машинами.

Водоснабжение комбината централизованное. Имеется водопроводный резервуар резервной воды объемом 400 м³. Качество воды в резервуаре соответствует ГОСТам.

Все технологическое оборудование предприятия в исправном состоянии, дезинфекция осуществляется паром и дезинфицирующими средствами.

Основные производственные цеха расположены в главном производственном корпусе предприятия:

Цех приемки молока

Аппаратный цех

Участок приготовления кисломолочной продукции

Участок выработки сметаны

Участок приготовления производственных заквасок

Участок выработки масла

Производственная лаборатория

Участок мойки оборотной тары

Участок производства мороженого

Творожный цех (отдельно стоящий)

Ассортимент вырабатываемой продукции

ОАО «Маслозавод Наровчатский» выпускает качественную молочную продукцию, из натурального сырья. Комбинат имеет широкий ассортимент товара, продукция выпускается без консервантов.

Ассортимент выпускаемой продукции соответствует имеющимся условиям и согласован с центром Госсанэпиднадзора:

Молоко коровье нормализованное пастеризованное 2,5 и 3,2% жирности – ГОСТ 13277–79

Варенец, ряженка 2,5% жирности – ОСТ 10.02.02.2–86

Кефир 2,5% жирности – ОСТ 4929–89

Сметана 15% жирности – ТУ 10.02.02.789.09–89

Творог «Столовый» – ТУ 10.02.02.55–87

Творог нежирный фасованный – ТУ 9222–180–00419785–99

Сырки творожные сладкие с изюмом и ванилином, крем творожный «Снегурочка» – ТУ 10.02.02.789.07–89

Эффективная деятельность предприятия напрямую зависит от рационального построения структуры производства. Тип производства определяется комплексной характеристикой технических, организационных и экономических особенностей производства, обусловленных широтой номенклатуры, регулярностью, стабильностью и объемом выпуска продукции.

По форме организации производства ОАО «Маслозавод Наровчатский» является комбинированным предприятием. Комбинирование производства позволяет:

- 1) комплексно использовать (перерабатывать) отходы производства;
- 2) извлекать из сырья максимально возможное количество полезных веществ;
- 3) эффективно использовать ресурсы и маневрировать ими в рамках предприятия;
- 4) выпускать конкурентоспособную продукцию.

По типу производства предприятие относится к среднесерийным. ОАО «Маслозавод Наровчатский» специализируется на изготовлении ограниченной номенклатуры изделий сравнительно небольшими объемами и повторяющимися через определенное время партиями (сериями). Серии повторяются с известной регулярностью по периоду запуска и числу продуктов в партии. Годичная номенклатура готовой продукции значительно шире, чем номенклатура выпуска в каждом месяце.

При рыночных отношениях предприятие должно производить только те товары и в таком объеме, которое оно может действительно реализовать. Производственная программа ОАО «Маслозавод Наровчатский» формируется на основе прямых договоров (например, с ЗАО «ТАНДЕР», с разными ИП, с детскими садами и школьными учреждениями) и на основе выигранных аукционов и тендеров.

Производственная программа по выпуску и реализации продукции (таблица 2.3) прогнозируется на основе потребительского спроса и стратегии предприятия по присутствию в регионах. Потребительский спрос определяется многими факторами, главные из которых:

- качество выпускаемой продукции
- платежеспособный спрос покупателей
- уровень цен

Таблица 3

Производственная программа по выпуску и реализации продукции

Показатель	Ед.изм.	2014	2015	2016
Годовой объем производства в натуральном выражении:				
- <i>масло</i>	тонн	993	1213	772,4
темпы к предыдущему году	%	75,5	122,2	63,7
цена за 1 кг	руб.	4210	4860	5010
- <i>казеин</i>	тонн	2611	2909	3679,4
темпы к предыдущему году	%	121,2	111,4	126,5
цена за 1 кг	руб.	1860	2080	2180

- молоко отгруженное	тонн	301	368	320
темпы к предыдущему году	%	80,5	121,9	87
цена за 1 кг	руб.	6720	10030	11850
- сметана	тонн	6938	2327	1241
темпы к предыдущему году	%	9,2 р	33,5	53,3
цена за 1 кг	руб.	500	550	640
-сырки	тонн	168	216	193
темпы к предыдущему году	%	200,0	128,6	89,4
цена за 1 кг	руб.	2070	2310	2820
-творог	тонн	30,4	107	162,3
темпы к предыдущему году	%	-	352	151,7
цена за 1 кг	руб.	4560	4800	4840

Если проанализировать выше приведённую таблицу, то можно отметить, что объём произведённой продукции за анализируемый период возрастает, что в первую очередь связано с ростом цен, на реализуемые товары, и ростом объёмов их производства, не смотря на уменьшение мощностей по производству масла (по причине не рентабельности данной продукции). Особенно заметно увеличение выпуска таких товаров как сыр и творог, что связано с их относительно долгими сроками хранения.

В настоящее время фактическая мощность предприятия составляет:

По переработке молока в период максимального поступления сырья – 180 т/сутки.

Зарегистрированная мощность по выработке готовой продукции на 01.01.2017 г.:

- Цельномолочная продукция в пересчете на молоко – 8,3 т/сут.
- Масло сливочное – 4,5 т/сут.
- Казеин - 0,8 т/сут.
- Сухое обезжиренное молоко – 2,3 т/сут.

Производство располагается в одноэтажном корпусе. Предусмотрен набор производственных помещений соответствующего назначения, в то же время в стеснённых условиях находится производственная лаборатория.

Приёмка молока в производственном корпусе №1 осуществляется под навесом, учёт молока на тензовесах с открытыми емкостями, мойка автомолцистерн – отдельностоящая. Охлаждение молока осуществляется на пластинчатых охладителях, промежуточное хранение в изолированных резервуарах, что обеспечивает сохранение необходимой температуры сырья и тем самым впоследствии качество готовой продукции.

Узким местом производства является аппаратный участок в силу физического износа ряда технологического оборудования.

Действующее производство обеспечивает потребности местного региона в цельномолочной продукции, ассортимент выпускаемой цельномолочной продукции обусловлен возможностями сложившегося парка технологического оборудования: производство молока питьевого, кефира, кисломолочного напитка, сметаны на разрозненном оборудовании с расфасовкой в пакеты из полиэтиленовой плёнки, пакеты типа « пюр - пак », полистироловые стаканчики, запаянные фольгой. Основные объёмы творога реализуются на рынок СНГ в крупной фасовке, в мелкой фасовке - пакетах творог реализуется на региональном рынке.

Рассмотрим показатели производственной деятельности ОАО «Маслозавод Наровчатский» в 2014-2016 гг. (табл. 2.3).

Таблица 4

Показатели производственной деятельности

Показатель	2014	2015	2016	Изменение 2015 от 2014 гг.	Изменение 2016 от 2015 гг.
Коэффициент ввода, %	20%	23%	10%	3%	-13%

Коэффициент выбытия, %	18%	12%	8%	-6%	-4%
Материалоотдача	1,49	0,55	10,33	-63%	1785%
Материалоемкость	0,67	1,83	0,10	171%	-95%
Фондоотдача	8,82	7,74	7,29	-1,087	-0,445
Фондоемкость	0,113	0,129	0,137	0,0159	0,0079
Рентабельность ОФП	0,13	0,21	0,29	0,08	0,08
Фондовооруженность труда	21,63	20,7	15,43	-0,93	-5,27
Механовооруженность труда	14,97	15,82	11,41	0,85	-4,41

На рисунке 4 представлена динамика коэффициентов ввода и выбытия основных средств.

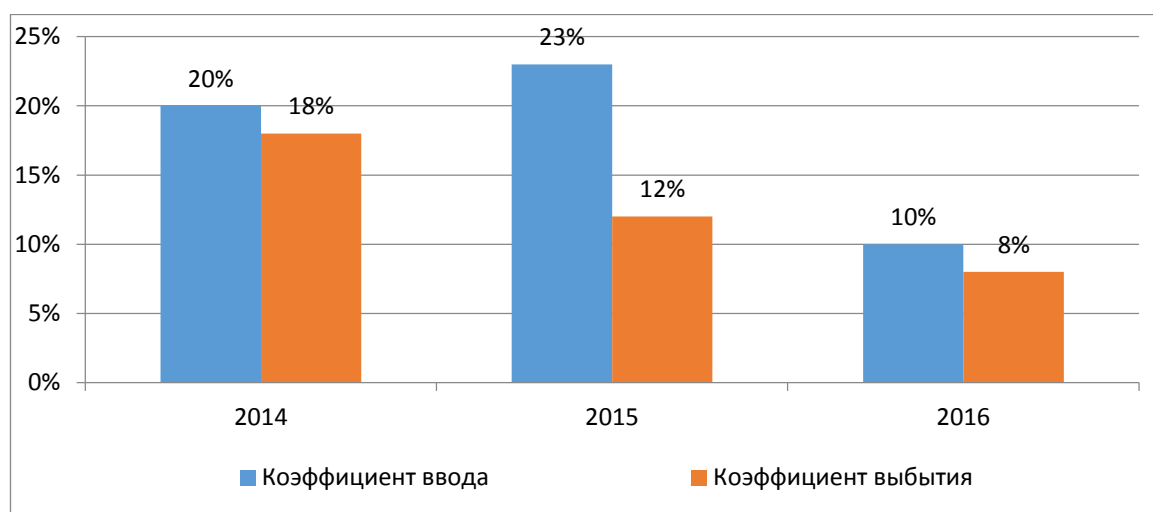


Рис. 10. Динамика коэффициентов ввода и выбытия

Коэффициент ввода основных средств - показатель, характеризующий воспроизводство основных фондов. Если коэффициент ввода больше коэффициента выбытия, то имеет место расширенное воспроизводство основных средств, если меньше – суженное воспроизводство основных средств. На данном предприятии соответственно коэффициент ввода больше, чем коэффициент выбытия, значит производство расширяется.

На рисунке 11 представлена динамика фондоотдачи.

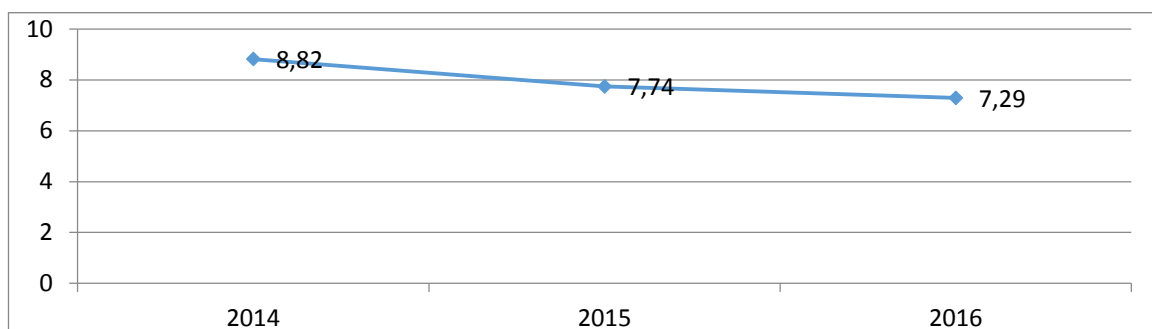


Рис. 11. Динамика фондоотдачи

Фондоотдача — это финансовый коэффициент, характеризующий эффективность использования основных средств организации. Фондоотдача показывает, сколько выручки приходится на единицу стоимости основных средств.

Сам по себе показатель фондоотдачи не говорит об эффективности использования производственных фондов, а лишь показывает, как соотносится объем полученной от реализации продукции (т.е. выручки) со стоимостью имеющихся у организации средств труда.

Фондоотдача снижается с 2014 года, что говорит о снижении интенсивности (эффективности) использования оборудования.

На рисунке 12 представлена динамика фондоемкости.

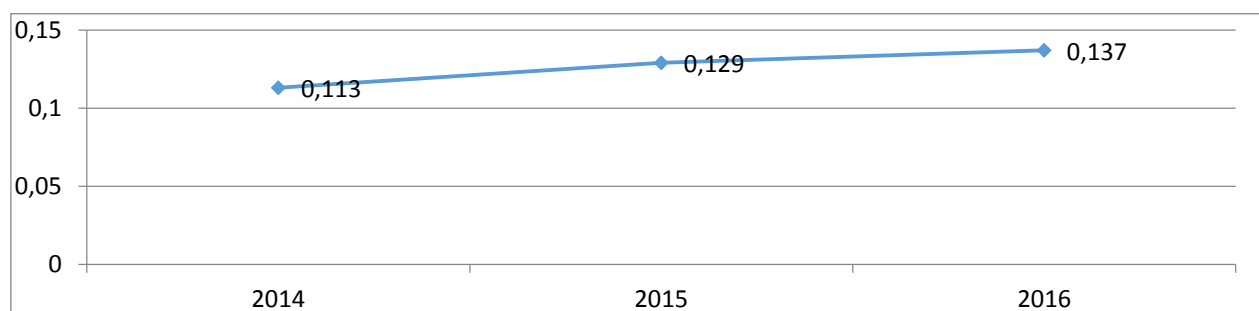


Рис. 12. Динамика фондоемкости

Фондоемкость — показатель, (обратный показателю фондоотдача), который показывает стоимость основных производственных фондов,

которые приходятся на одну денежную единицу выпущенной предприятием продукции.

Увеличение коэффициента фондоемкости означает снижение эффективности использования производственных фондов.

Рассмотрим динамику рентабельности ОПФ части на рисунке 13.

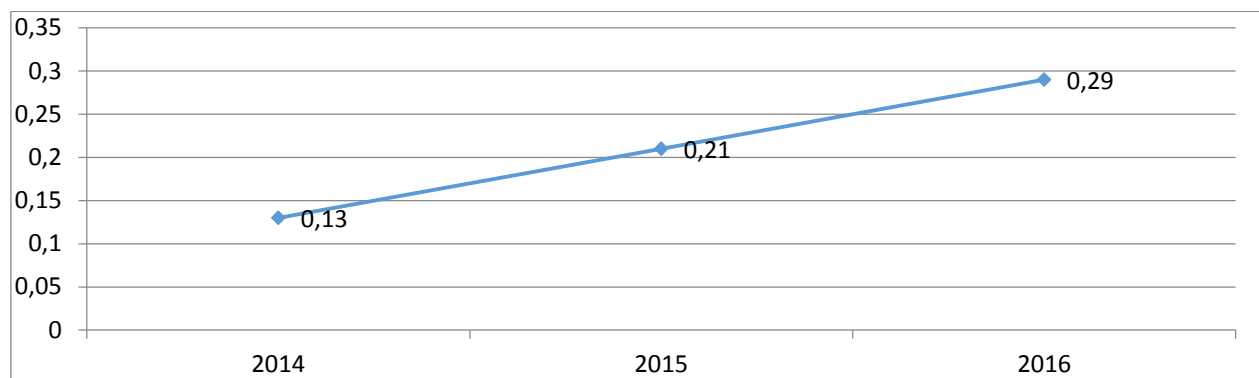


Рис.13. Динамика рентабельности ОПФ

Рентабельность основных производственных фондов или рентабельность основных средств показывает реальную доходность от использования основных средств в процессе производства продукции. Рентабельность ОПФ растет, что является показателем эффективности использования основных средств.

Рассмотрим на рисунке 14 динамику фондовооруженности труда.

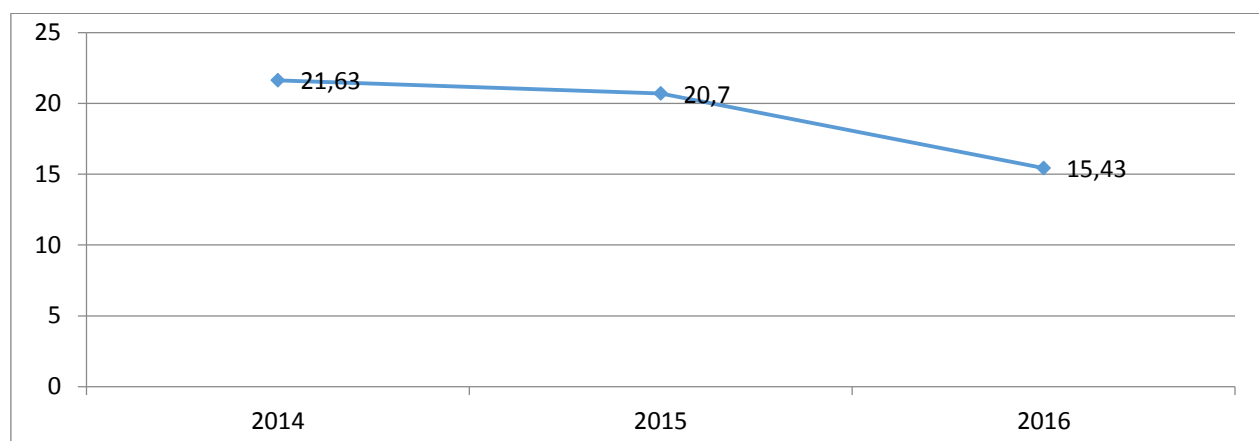


Рис.14. Динамика фондовооруженности труда.

Фондовооруженность труда наряду с другими показателями, такими как фондоотдача, фондоемкость, прибыльность основных средств, способствует определению и установлению того, насколько эффективно менеджмент предприятия использует основные средства.

В 2016 году оснащенность труда снижается, что не очень хорошо отражается на производственной деятельности.

На рисунке 15 представлена динамика механовооруженности труда.

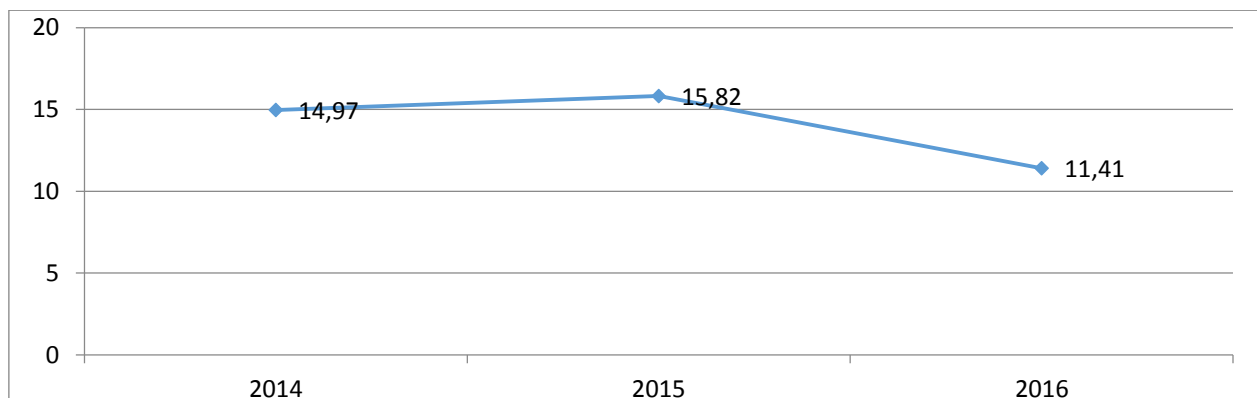


Рис.15. Динамика механовооруженности труда

Механовооруженность труда - показатель статистики, характеризующий уровень вооруженности труда рабочих основного производства машинами и механизмами. В 2016 году она снижается, что говорит о том, что труд не обеспечен механическими средствами.

Материало отдача характеризует отдачу материалов, т.е. сколько произведено продукции с каждого рубля потребленных материальных ресурсов (сырья, материалов, топлива, энергии и т.д.). В 2016 году показатель материало отдачи резко увеличивается на 1785%. Это значит, что в данном году отдача производства увеличилась.

Материалоемкость продукции - показывает, сколько материальных затрат необходимо произвести или фактически приходится на производство единицы продукции. Данный коэффициент в 2015 году вырос на 171%, но уже в 2016 году снизился на 95%.

Таким образом, анализ эффективности производства показал, с 2016 года эффективность работы предприятия увеличивается. Растет прибыль от производства, снижаются материальные затраты.

2.3. Оценка эффективности организационной структуры управления производственной деятельностью предприятия

Оценим эффективность организационной структуры ОАО «Наровчатский маслозавод».

Состав и взаимосвязь органов управления составляют организационную структуру, которая относится к линейно-функциональной разновидности управленческих структур.

На рисунке 16 представлена организационная структура предприятия.

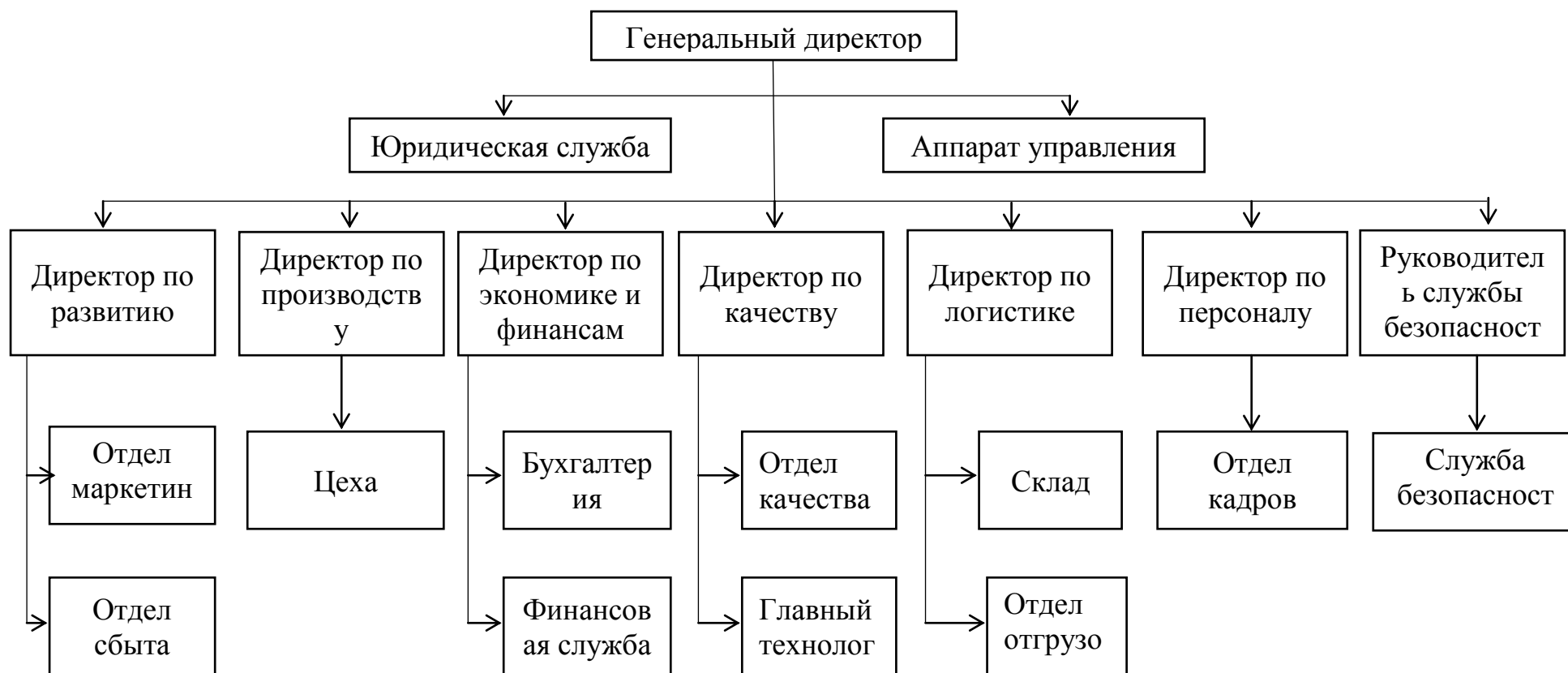


Рис.16. Организационная структура ОАО «Наровчатский маслозавод»

Анализируемая линейно-функциональная структура управления обладает целым рядом преимуществ:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим;
- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- стабильность полномочий и ответственности за персоналом;
- единство и четкость распорядительства;
- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности.

Следует отметить, что руководство ОАО «Наровчатский маслозавод» ответственно за распределение между подчиненными конкретных заданий и полномочий. Оно осуществляет распределение полномочий за счет их делегирования. В данной организации её структура базируется на разделении работы отдельным функциям и частям. Соответствующие подразделения и отделы тем или иным образом связаны между собой для решения общих целей.

С помощью коммуникационных каналов осуществляется взаимодействие между элементами управленческой структур (должностями, отдельными лицами).

Управление технологическим процессом зависит от конкретной структуры определённого предприятия. А также от способа построения функциональной системы предприятия.

Производственный процесс – это совокупность всех действий людей и средств производства, направленных на изготовление продукции. Основными называются технологические процессы, в ходе которых происходит непосредственное изменение форм, размеров, свойств, внутренней структуры предметов труда и превращение их в готовую продукцию. Структура основного производства ОАО «Наровчатский маслозавод» состоит из цехов и участков, представленных на рисунке 17.

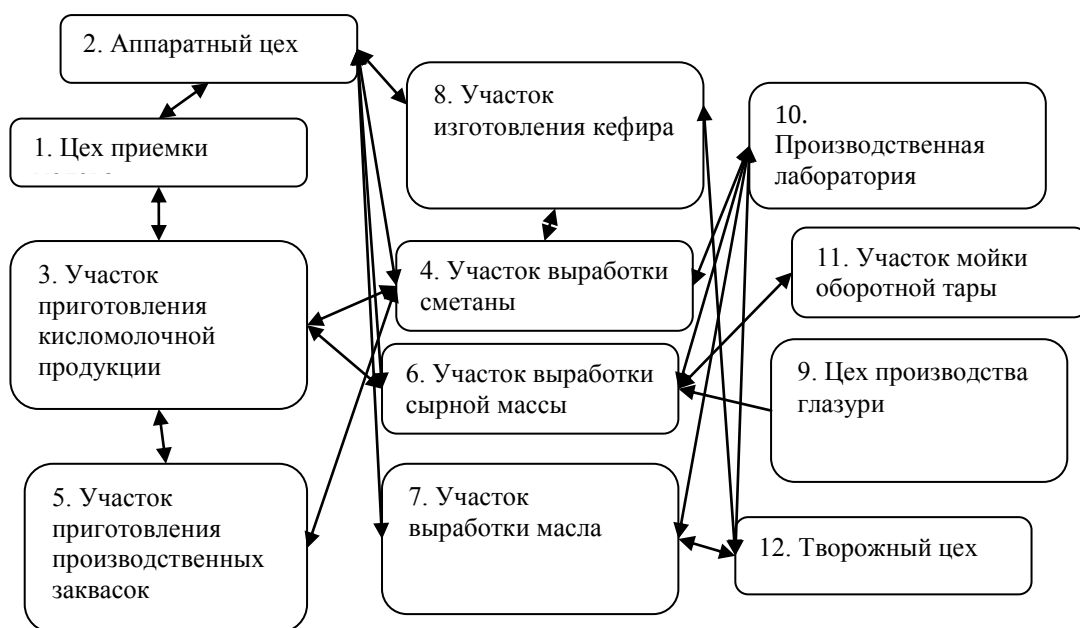


Рис.17. Структура основного производства ОАО «Наровчатский маслозавод»

Все цеха и участки основного производства, кроме творожного цеха, расположены в главном производственном корпусе предприятия:

1. цех приемки молока,
2. аппаратный цех,
3. участок приготовления кисломолочной продукции,
4. участок выработки сметаны,
5. участок приготовления производственных заквасок,
6. участок выработки сырной массы,
7. участок выработки масла,
8. участок изготовления кефира,
9. цех производства глазури,
10. производственная лаборатория,
11. участок мойки оборотной тары,
12. творожный цех (отдельно стоящий).

Цеха и производственные участки основного производства организованы по смешанному предметно-технологическому принципу. Каждый цех отвечает

за выполнение отдельного вида работ или изготовление отдельного вида продукции.

Цех приемки молока отвечает за контроль качества и количества принимаемого молока. В аппаратном цехе молоко подвергается обработке перед дальнейшим использованием. Творожный цех занимается выделением из молока творога, его фасовкой и подготовкой к дальнейшей транспортировке для реализации. Участок приготовления производственных заквасок отвечает за сохранение культуры заквасочных грибков, создание благоприятных условий для сквашивания молока. Цех производства глазури обеспечивает изготовление глазури для сырков. С участков приготовления кисломолочной продукции, выработки сметаны, масла и сырной массы выходит упакованная, готовая к реализации продукция. Производственная лаборатория осуществляет строгий контроль за соблюдением всех технологических и санитарных норм, контролирует все цеха и участки основного производства. Участок мойки оборотной тары отвечает за чистоту и сохранность контейнеров для дальнейшей транспортировки готовой продукции на склад готовой продукции и к реализаторам.

Основное производство организовано поточным методом, который лучше всего соответствует принципам рациональной организации производства:

- разделение процесса производства продукции на отдельные составные части, т.е. частные процессы, стадии и операции;

- закрепление составных частей процесса за отдельными рабочими местами, машиной или группой однотипных машин и как следствие повторение на каждом рабочем месте одних и тех же процессов труда, т.е. их четкая специализация;

- одновременное параллельное выполнение на рабочих местах и машинах операций, составляющих процесс производства данного изделия;

- расположение машин в порядке последовательности выполнения однотипных операций по ходу производственного процесса.

Поточное производство по ходу технологического процесса характеризуется непрерывным и последовательным движением предметов труда от одной операции к другой. Поточный метод является наиболее прогрессивным методом организации производственного процесса. Основными его признаками являются:

- высокая степень непрерывности,
- расположение рабочих мест по ходу технологической обработки,
- высокая степень ритмичности.

Организационной базой поточного производства является поточная линия, которая объединяет производственные операции, составляющие или законченную стадию или весь основной процесс изготовления данного продукта.

Поточная линия представляет собой ряд взаимосвязанных рабочих мест и машин, расположенных цепочкой в порядке последовательности выполнения отдельных операций и объединенных общей нормой производительности. Она характеризуется тактом и темпом потока.

Таким образом, анализируя сложившуюся систему управления можно сказать, что на ОАО «Наровчатский маслозавод» существует функциональное разделение полномочий, обязанностей и ответственности, как между отделами, так и между руководителями функциональных подразделений.

В ходе анализа выявились и существенные недостатки, среди которых можно назвать:

- дублирование функций руководителя и функциональных специалистов в процессе управленческой деятельности;
- возникновение внутрипроизводственных барьеров, ограничивающих рамки заинтересованности функциональных подразделений в эффективном развитии производства;
- неправильное толкование информации, передаваемой линейным исполнителям функциональными менеджерами.

Таким образом, отмечаемые недостатки лежат не в плоскости конкретной линейной организационной структуры управления, а в плоскости организации работ компании, и могут быть устранены заменой части бюрократических элементов.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОАО «НАРОВЧАТСКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Пути повышения эффективности деятельности

Для того, чтобы выживать в условиях жесткой конкуренции, предприятие должно создать благоприятный имидж и хорошую репутацию у потребителей своей продукции. Необходимо взять курс на выпуск новой продукции наряду с традиционными молочными продуктами (молоко, кефир, сметана, творог, масло). Это могут быть какие-либо фирменные продукты, изготовленные по особым рецептам; либо, например, продукты лечебно-профилактического назначения. Можно просто наладить выпуск имеющихся молочных продуктов в более современной и удобной форме упаковки, с меньшим объемом фасовки, с запоминающимся и интересным внешним оформлением (например, специальную детскую или юношескую серию). Это очень важно для привлечения избалованных насыщенным рынком потребителей.

Для того, чтобы выпускать дополнительный кисломолочный продукт, необходимо оборудование, которое участвует в подготовке сырья для заквашивания и сквашивания. Подготовка молока, как описывалось ранее, проходит следующие этапы: нормализацию, очистку, гомогенизацию, пастеризацию, приготовление закваски.

Рассмотрим загрузку имеющегося оборудования, участвующего в подготовке сырья. Годовая программа кисломолочных продуктов составляет 1 600 000 литров. Имеются данные по затратам времени на операции для 1 тонны молока, которые представлены в таблице 10.

Действительный фонд времени:

$$\Phi_d = (D_k - D_{nr}) \times (1 - a) \times T_{cm} \times C,$$

где $D_k = 365$ дней – количество календарных дней в году;

$D_{nr} = 1$ день – количество нерабочих дней в году;

$a = 0,04$ – коэффициент, учитывающий потери времени на ремонты (0,03–0,05);

$T_{см} = 12$ часов – продолжительность рабочей смены;

$C = 2$ – сменность работ.

$$\Phi_d = (365 - 1) \times (1 - 0,04) \times 12 \times 2 = 8386,56 \text{ часов};$$

Таблица 5

Нормы времени на подготовку 1 тонны молока для сквашивания

№ п/п	Наименование операции	Наименование оборудования	Длительность операции, мин
1	Нормализация молока	Резервуар для хранения молока В2–0МГ-10	141,53
2	Очистка молока	Насос центробежный 36–1Ц2	175,49
3	Гомогенизация	Гомогенизатор А1-ОГМ	133,03
4	Пастеризация	Пастеризационная установка ОКЛ-10	164,17
5	Приготовление закваски	Насос дозатор для закваски ВЗ- ОР2; Заквасочник ОЗУ-600	181,15
ИТОГО		795,37	

Фонд времени на планируемый период определим по формуле:

$$\Phi = \Phi_d \times (1 - k)$$

где $k = 0,1$ – коэффициент, учитывающий переналадку оборудования (0,02 – 0,12);

$$\Phi = 8386,56 \times (1 - 0,1) \times 12 \times 2 = 7547,9 \text{ часов};$$

Частный такт обработки определяется по формуле:

$$T = \Phi / H;$$

$$T = (7547,9 \times 60) / 1600 = 283,05 \text{ мин};$$

Расчетное число рабочих мест рассчитаем по формуле:

$$M = T / t;$$

где t – частный такт изделия, мин;

T – штучное время на операцию, мин;

Округлив полученное значение, найдем принятое количество рабочих мест $M_{пр}$.

$$M_{р1} = 141,53 / 283,05 = 0,5 \text{ шт.}, M_{пр1} = 1 \text{ шт.};$$

$$M_{р2} = 175,49 / 283,05 = 0,62 \text{ шт.}, M_{пр2} = 1 \text{ шт.};$$

$$M_{р3} = 133,03 / 283,05 = 0,47 \text{ шт.}, M_{пр3} = 1 \text{ шт.};$$

$$M_{р4} = 164,17 / 283,05 = 0,58 \text{ шт.}, M_{пр4} = 1 \text{ шт.};$$

$$M_{р5} = 181,15 / 283,05 = 0,64 \text{ шт.}, M_{пр5} = 1 \text{ шт.};$$

Коэффициент загрузки рабочих мест определяется по формуле:

$$H_z = M_p / M_{пр};$$

$$H_{z1} = 0,5 / 1 = 0,5;$$

$$H_{z2} = 0,62 / 1 = 0,62;$$

$$H_{z3} = 0,47 / 1 = 0,47;$$

$$H_{z4} = 0,58 / 1 = 0,58;$$

$$H_{z5} = 0,64 / 1 = 0,64;$$

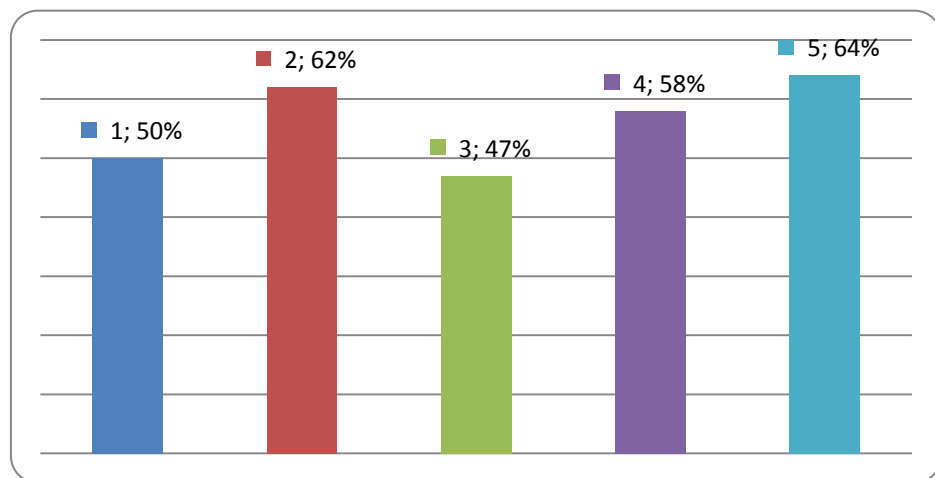


Рис.18. Базовая загрузка оборудования по подготовке молока к сквашиванию

Из рисунка 18 видно, что оборудование недозагружено, поэтому его можно загрузить новым продуктом.

Для производства нового кисломолочного продукта необходимо дополнительно закупить новое оборудование: резервуар для кисломолочных продуктов Я1 – ОСВ (по цене 248000 рублей) и аппарат для фасовки Пастпак – Р (по цене 500000 рублей).

Аппарат Пастпак – Р можно настроить под различные виды упаковок (пластиковый контейнер + фольга; пластиковый контейнер + крышка; пластиковый контейнер + фольга + крышка); под различные размеры пластиковых контейнеров (по диаметру и высоте) и различный объем дозирования (0,02...0,5 л) (рис. 12). Большое разнообразие форм упаковки и размеров фасовки приведет к расширению ассортимента выпускаемой продукции.

Данное оборудование можно закупить в городе Ростове-на-Дону в фирме ОАО«Спецмехтех». Стоимость оборудования составляет

$$Зоб = 248000 + 500000 = 748000 \text{ рублей.}$$

Рассчитаем затраты на транспортировку оборудования из Ростова-на-Дону, а также на его установку и монтаж.

Стоимость транспортировки рассчитаем по формуле: $Зтр = K \times Цк$,

где $K = 220 \times 2 \text{ км}$ – километраж до пункта назначения и обратно;

$Цк = 25,36 \text{ руб. / км}$ – стоимость аренды одного КАМАЗа для перевозки оборудования за км.

$$Зтр = 310 \times 2 \times 25,36 = 11160 \text{ руб.}$$

Затраты на установку и монтаж составят: $Зум = 2600 \text{ руб.}$

Общие затраты на ввод в эксплуатацию нового оборудования составят:

$$Зобщ = Зоб + Зтр + Зум = 748000 + 11160 + 2600 = 761760 \text{ руб.}$$

Финансирование данного проекта возможно из чистой прибыли предприятия.

В здании производственного цеха есть свободные неиспользуемые площади. Всего площадь цеха, где производится молоко, молочная и кисломолочная продукция, составляет 200 кв. м. Принятое количество оборудования 75 шт. Средняя площадь, занимаемая единицей оборудования, составляет 2 кв. м.

Рассчитаем производственную площадь, занимаемую оборудованием, по формуле:

$$П_{пр} = П_{ср} \times К_{об} \times К_{пр};$$

где $П_{ср} = 2$ кв. м – средняя площадь, занимаемая единицей оборудования;

$К_{об} = 75$ шт. – принятое количество оборудования;

$К_{пр} = 1,1-1,2$ – коэффициент, учитывающий проходы и проезды.

$$П_{пр} = 2 \times 75 \times 1,2 = 180 \text{ кв. м.}$$

Следовательно, свободно $200 - 180 = 20$ кв. м. Можно поставить новое оборудование.

Таким образом, для повышения эффективности производства требуется загрузить неиспользуемое оборудование и использовать свободные площади для введения нового продукта.

3.2. Реорганизация организационной структуры управления

Совершенствование производственной структуры предприятия является важнейшей предпосылкой ускорения технического перевооружения, рационализации его организации, интенсификации и ускорения процесса производства.

С изменением специализации производства возникает необходимость в организации новых цехов или участков; введение нового оборудования или методов изготовления продукции обуславливает изменение пропорций между

отдельными звеньями. Все эти изменения в структуре осуществляются по заранее разрабатываемым проектам.

Работа по совершенствованию структуры предприятий проводится в период реконструкции, технологического перевооружения, изменения профиля и углубления специализации предприятия.

Проектирование совершенствования производственной структуры предприятия проходит те же стадии, по которым проводится любая проектная работа. Основное внимание экономистов при этом сосредоточивается на оценке экономической эффективности предполагаемых работ.

В процессе проектирования определяется существо предполагаемых изменений в структуре предприятия, состав его цехов, участков, обслуживающих хозяйств, их масштабы, характер размещения, тщательно обсуждаются эти изменения с широким кругом специалистов и с коллективом трудящихся, используются данные отраслевых научно-исследовательских и проектно-конструкторских организаций. После одобрения вышестоящих органов управления проектный материал передается для детальной разработки в соответствующие проектные организации. Дальнейшая работа экономической службы в области совершенствования структуры предприятия заключается в контроле и анализе разработок проектных организаций, расчете экономической эффективности в этой области.

Исходным моментом при реорганизации структуры предприятия является характеристика производственного процесса. Прежде всего, определяют ту часть основного процесса производства и номенклатуры вспомогательных хозяйств, которая включается в рамки одного предприятия. При этом необходимо учитывать, что отделение от действующих предприятий ряда вспомогательных (инструментальное, энергетические), заготовительных производств и изготовления деталей общепромышленного и межотраслевого применения, связанных друг с другом устойчивым кооперированием, является важнейшим направлением совершенствования структуры действующих предприятий.

Следующей стадией реорганизации структуры предприятия является определение масштабов однородных производственных процессов, прежде всего в основном производстве. Одновременно на основе анализа масштабов изготовления различных видов продукции с учетом ее конструктивной и технологической однородности выявляется рациональный уровень специализации производственных подразделений. Отправными моментами при этом являются углубление специализации и обеспечение оптимального размера производства по частным производственным процессам.

Следующей стадией проектирования является увязка и корректировка специализации и масштабов производственных подразделений.

В том случае, когда масштабы производства однородной продукции невелики, приходится идти на определенную деспециализацию подразделений; когда эти масштабы больше оптимального — встает вопрос о рациональной централизации производства, т. е. возникает возможность дублирования производственных подразделений.

На этой стадии осуществляется выбор организационной структуры предприятия. Она включает: определение степени рациональной централизации производства, выбор административных структурных единиц — цехов, участков и т. д.

Следующая стадия реорганизации структуры — определение форм и направлений взаимосвязи между производственными подразделениями предприятия. В основе этой работы лежит анализ и определение последовательности и масштабов производства, согласование темпов частных производственных процессов и обеспечение их пропорциональности. Важнейшим путем решения этого вопроса является использование методов рациональной организации производства. На этой стадии работы проводится корректировка уровня специализации отдельных подразделений, кооперированные связи являются базой для окончательного выбора организационной структуры и планировки предприятия.

Среди основных путей совершенствования производственной структуры в настоящее время можно предложить следующие:

- 1) Укрупнение цехов (это позволит в более широких масштабах внедрять новую высокопроизводительную технику, постоянно совершенствовать технологию, улучшать организацию производства);
- 2) Поиск и использование резервов улучшения структуры;
- 3) Рационализацию соотношения между основными, вспомогательными и обслуживающими цехами;
- 4) Улучшение планировки предприятия (соответствие генерального плана предприятия выбранным основным технологическим процессам);
- 5) Развитие специализации, кооперирования и комбинирования производства;
- 6) Унификацию и стандартизацию процессов и оборудования.

Поскольку процесс перехода к новой производственной структуре более сложен, чем создание новой организационной структуры, следует определить:

- принципы и методы совершенствования, в соответствии с которыми будет улучшаться производственная структура;
- факторы внутренней и внешней среды, которые нужно принять во внимание (производственная структура должна изменяться в соответствии с изменениями внешней среды);
- тенденции совершенствования производственной структуры.

В перспективе ОАО «Наровчатский маслозавод» должен перейти к такой производственной структуре, где отсутствуют заготовительные и инструментальные цехи, где сокращено число механических и ремонтных цехов. Одной из современных тенденций совершенствования производственной структуры в настоящее время продолжает оставаться формирование гибких производственных процессов. Производственная структура предприятия, состоящая из гибких модулей, нацеленных на изменяющиеся потребности, отражает новый характер производства как клиентоориентированного, что соответствует новым тенденциям создания совершенной производственной

структуры. На это направлены и такие способы и формы ее изменения, как реинжиниринг бизнес-процессов, всеобщая система управления качеством по международным стандартам ISO 9000 (серия международных стандартов ISO, регламентирующих управление качеством на предприятиях) в ее различных модификациях.

Качество использования имеющихся возможностей, ресурсов и благоприятной рыночной обстановки связано на предприятии с механизмом планирования производства. Построение оптимального с точки зрения возможного изменения рыночной ситуации плана является залогом реализации внутренней устойчивости предприятия во внешней экономической среде. Именно поэтому следует обратить особое внимание на материал по планированию производства.

Соблюдение рационального соотношения между основными, вспомогательными и обслуживающими цехами и участками должно быть направлено на повышение удельного веса основных цехов по количеству занятых рабочих, стоимости основных фондов, размеру занимаемых площадей.

3.3. Оценка экономической эффективности

Применительно к каждому проекту решают задачу оценки как его реализуемости (т.е. возможности его осуществления с учетом ограничений технического, финансового и экономического характера); так и его эффективности (т.е. превышения значимости достигаемых результатов над значимостью требуемых затрат и расхода ресурсов).

Предполагается ежегодное получение дохода от ввода в эксплуатацию нового оборудования после уплаты налогов в сумме 339218 рублей.

Срок окупаемости учитывает только первоначальные капитальные вложения в сравнении с чистой прибылью и рассчитывается по формуле:

$$So = TC / NP,$$

где S_o – срок окупаемости проекта;

TC – первоначальные капитальные вложения;

NP – средняя годовая величина прибыли от вложенного капитала.

Вычислим срок окупаемости от ввода в эксплуатацию нового оборудования на линию производства кисломолочной продукции:

$$S_o = 748000 / 339218 = 2,3 \text{ года}$$

Простая норма прибыли показывает, какая часть инвестиционных затрат возмещается в виде прибыли в течение одного интервала планирования:

$$SRR = (NP / TC) \times 100\%,$$

где SRR – простая норма прибыли.

В нашем случае, простая норма прибыли равна:

$$SRR = 339218 / 748000 \times 100\% = 45,35\%$$

Рассмотрим целесообразность приобретения нового оборудования, исходя из того, что через 5 лет новый аппарат по упаковке продукции может морально устареть. Норма прибыли (ставка сравнения) – 10%.

Основным показателем оценки эффективности инвестиций является чистая текущая стоимость (NVP) Синонимы: чистый денежный дисконтированный доход, чистая приведенная стоимость.

Процесс дисконтирования представляет собой – приведение денежного потока инвестиционного проекта к единому моменту времени (таблица 6).

$$NVP = \sum \frac{CF}{(1+i)^n}$$

где CF – денежный поток в году n ;

i – ставка сравнения.

Оценка эффективности инвестиций

Год	Денежный поток	Чистая текущая стоимость		Сумма
1	339218	339218	=335859,4	335859,4
		$(1+0,1)^1$		
2	339218	339218	=332534,06	668393,46
		$(1+0,1)^2$		
3	339218	339218	=329241,64	997635,10
		$(1+0,1)^3$		
4	339218	339218	=325981,83	1323616,90
		$(1+0,1)^4$		
5	339218	339218	=322754,3	1646371,20
		$(1+0,1)^5$		

Эффективность проекта характеризуют системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам участников проекта. В самом общем виде эффективность есть соотношение результата (Р) и затрат (З) для достижения этого результата.

$$\text{Эффективность} = \text{Результат (Р)} / \text{Затраты (З)},$$

$$\text{Эффективность} = 1646371,20 / 748000 = 2,2$$

Разность между результатом и затратами служит показателем эффекта, равного

$$\text{Эффект} = \text{Результаты} - \text{Затраты}.$$

$$\text{Эффект} = 1646371,20 - 748000 = 898371,20.$$

Таким образом, можно сделать вывод о выгодности предложенного проекта.

Он окупится за 2,2 года. 45,35% инвестиционных затрат возместятся в виде прибыли в течение первого года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сущность управления производственной деятельностью организации составляет определение и разрешение проблем обеспечения результативности и эффективности этой деятельности в длительном периоде.

С помощью показателей организационной структуры можно определить насколько эффективно работает персонал в управлении и на производстве. Исходя из этого, можно сделать соответствующие выводы и принять меры.

ОАО «Маслозавод «Наровчатский» основан в декабре 1971 года. Основными видами деятельности ОАО «Маслозавод Наровчатский» является переработка молока от хозяйств и населения района, производит услуги транспорта и пропаривания тары для хозяйств района, реализация молочной продукции магазина «Молоко».

Анализ экономических показателей говорит о том, что предприятие работает эффективно. Структура баланса в норме, прибыль растет. В 2016 году снижается чистая прибыль за счет снижения прочих доходов, но в общем собственный капитал предприятия растет. Если снизить темп роста кредиторской задолженности, то предприятие исключит опасность снижения финансовой устойчивости.

Анализ эффективности производства показал, с 2016 года эффективность работы предприятия увеличивается. Растет прибыль от производства, снижаются материальные затраты.

В ходе анализа организационной структуры производства выявились и существенные недостатки, среди которых можно назвать:

- дублирование функций руководителя и функциональных специалистов в процессе управленческой деятельности;
- возникновение внутрипроизводственных барьеров, ограничивающих рамки заинтересованности функциональных подразделений в эффективном развитии производства;

- неправильное толкование информации, передаваемой линейным исполнителям функциональными менеджерами.

Таким образом, отмечаемые недостатки лежат не в плоскости конкретной линейной организационной структуры управления, а в плоскости организации работ компании, и могут быть устранены заменой части бюрократических элементов.

Для повышения эффективности производства требуется загрузить неиспользуемое оборудование и использовать свободные площади для введения нового продукта. Он окупится за 2,2 года. 45,35% инвестиционных затрат возместятся в виде прибыли в течение первого года.

Среди основных путей совершенствования производственной структуры в настоящее время можно предложить следующие:

1) Укрупнение цехов (это позволит в более широких масштабах внедрять новую высокопроизводительную технику, постоянно совершенствовать технологию, улучшать организацию производства);

2) Поиск и использование резервов улучшения структуры;

3) Рационализацию соотношения между основными, вспомогательными и обслуживающими цехами;

4) Улучшение планировки предприятия (соответствие генерального плана предприятия выбранным основным технологическим процессам);

5) Развитие специализации, кооперирования и комбинирования производства;

6) Унификацию и стандартизацию процессов и оборудования.

ГЛОССАРИЙ

Массовое производство - производство в течение длительного периода одного и того же вида продукции, опирающееся на поточный принцип производства.

Мелкосерийное производство - производство продукции в относительно небольших количествах, обычно с использованием трудоемких технологий.

Производство - процесс превращения ресурсов в готовую продукцию. В процессе производства используются средства производства.

Производственная компания - компания, производящая материально-вещественную продукцию и оказывающая материальные услуги.

Производственная программа - плановое задание по производству и реализации товаров или услуг.

Производственная рентабельность - отношение прибыли от реализации произведенной продукции к ее полной себестоимости.

Производственная себестоимость - сумма затрат предприятия на выпуск продукции, включая стоимость полуфабрикатов, покупных изделий и услуг других предприятий, а также затраты по обслуживанию и управлению производством.

Производственная травма - повреждение здоровья рабочего или служащего вследствие несчастного случая на производстве.

Структура управления организацией - совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технологическая производственная оснастка - производственная оснастка, состоящая из измерительного, режущего, вспомогательного и другого инструмента: пресс-форм, штампов и др.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анализ финансовой отчетности / под ред. О.В. Ефимовой, М.В. Мельник. - М.: Изд-во Омега-Л, 2015. – 408 с.
2. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа – М.: Финансы и статистика, 2014. – 378 с.
3. Беляев А.М. Производственный менеджмент: Учебник для бакалавров / И.Н. Иванов, А.М. Беляев, В.В. Лобачев; Под ред. И.Н. Иванов. - М.: Юрайт, 2016.– 574 с.
4. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учеб.курс. - Киев: Эльга, Ника–центр, 2012. – 528 с.
5. Бухалков М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 506 с.
6. Гаврилова А.Н. Финансы организаций (предприятий): учебник / А.Н.Гаврилова, А.А.Попов. - 3-е изд., пер. и доп. - М.: Кнорус, 2014. – 608 с.
7. Гайнутдинов Э.М. Производственный менеджмент: Учебное пособие / Э.М. Гайнутдинов, Л.И. Поддерегина. - Мн.: Вышэйшаяшк., 2016. – 320 с.
8. Глухов В.В. Производственный менеджмент. Анатомия резервов. Leanproduction: Учебное пособие / В.В. Глухов, Е.С. Балашова. - СПб.: Лань, 2015. – 352 с.
9. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление: Учебно-практическое пособие.– М.: Издательство «Дело и Сервис», 2015. – 512 с.
10. Грузинов В.П., Грибов В. Д. Экономика предприятия. - М.: Финансы и статистика, 2011. – 516 с.
11. Дронов Р.И. Резник А.И., Бунина Е.М. Оценка финансового состояния предприятия // Финансы. – 2014. – № 4. – С. 15 – 20.
12. Завьялова Е. М. Методические основы оценки конкурентоспособности управления промышленным предприятием // Вестник

Саратовского государственного социально-экономического университета. 2015. – №5. – С.83-85.

13. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие / Н.Л. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 455с.

14. Ильенкова С. Д. Экономика и статистика фирм. - М.: Финансы и статистика, 2014. – 498 с.

15. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика. - М.: ТК Велби, Проспект, 2012. – 1024 с.

16. Куприянов А. С. Роль организационной культуры в контексте менеджмента организации // Фундаментальные исследования. 2012. – №2. – С.56-58.

17. Левина С.Ш. Менеджмент: Конспект лекций. – Ростов-н/Д: Феникс, 2006. – 288 с.

18. Лисина Ю. Ю. Пути повышения эффективности деятельности предприятия // Новые технологии. 2011. - №1

19. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Любушина Н.П. - М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2014. – 471 с.

20. Павлова Л.Н. Финансы предприятий. - М.: Финансы: НИТИ, 2012. – 331 с.

21. Резник С.Д. Организационное поведение: Практикум / С.Д. Резник, И.А. Игошина. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 240 с.

22. Родионова В. О. Основы управления развитием организационной культуры конкурентоспособного предприятия // Вестник ВГТУ. 2016. – №10. – С.19-21.

23. Руденко А.Д. Повышение эффективности управления оборотными средствами предприятия // Проблемы современной науки и образования. 2012. – № 4. – С.26-29

24. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия – 4-е изд., перераб. и доп. - М., Мн.: ООО «Новое издание», 2015. – 677 с.

25. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами: Уч. пособ. для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 640 с.
26. Скопин О.В., Назарова Н. Л. Теоретические основы исследования систем управления предприятием // УЭкС. 2016. – №19 – С.12-21.
27. Стерлигова А.Н. Операционный (производственный) менеджмент: Учебное пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 187 с.
28. Тяпухин А.П. Производственный менеджмент: Учебное пособие для вузов / А.П. Тяпухин. - СПб.: ГИОРД, 2015. – 384 с.
29. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Руменцевой, Н.А.Саломатина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2014. – 669 с.
30. Управление человеческим потенциалом современной организации / Под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2004. – 583 с.
31. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой – 6-е изд., юбилейн. – М.: Перспектива, 2015. – 642 с.
32. Финансовый менеджмент: Учебник / Под ред. проф. А.М.Ковалевой. - М.:ИНФРА-М, 2015. – 282 с.
33. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. Н.Ф. Самсонова. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2015. – 495 с.
34. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Под ред. проф. Е.И. Шохина. - М.: ИД ФБК - ПРЕСС, 2014. – 408 с.
35. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2015.– 548 с.
36. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий, - М.: ИНФРА-М, 2012. – 468 с.
37. Экономика предприятия (фирмы): Учебник / под ред. проф. О.И. Волков и доц. О.В. Девяткина. – 3-е изд, перераб. и доп. - М.: ИНФРА–М, 2014. – 601 с.