

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Производственный менеджмент»
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию производственной структуры предприятия (на примере «ООО А7 АГРО – Оренбургский молочный комбинат»)

Студент

Белова М.К.
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Данилова С.Ю.
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

ВКР содержит введение, три главы, заключение, список использованных источников (40 наименований). Основная часть ВКР изложена на 74 страницах машинописного текста, включающих 11 таблиц, 6 рисунков.

В теоретической части ВКР рассмотрены основы организации и совершенствования производственной структуры предприятия: выделено понятие и виды производственной структуры предприятия, выявлены основные направления достижения устойчивого развития производственной структуры промышленного предприятия.

В аналитической части работы представлена комплексная оценка производственной структуры предприятия «А7 АГРО – Оренбургский молочный комбинат»: дана организационно-экономическая характеристика предприятия, проведен анализ производства и производственной структуры «А7 АГРО – Оренбургский молочный комбинат», выявлены проблемы ее организации.

В итоговом разделе ВКР определены направления совершенствования производственной структуры предприятия «А7 АГРО – Оренбургский молочный комбинат»: представлены направления совершенствования производственной структуры, дана оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы организации и совершенствования производственной структуры предприятия.....	7
1.1 Понятие и виды производственной структуры предприятия.....	7
Рассмотрим основные типы производственных структур (рисунок 2).	10
1.2 Основные направления достижения устойчивого развития производственной структуры промышленного предприятия	13
2 Оценка производственной структуры предприятия «А7 АГРО – Оренбургский молочный комбинат»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	24
2.2 Анализ производства и производственной структуры «А7 АГРО – Оренбургский молочный комбинат», проблемы ее организации	35
3 Направления совершенствования производственной структуры предприятия «А7 АГРО – Оренбургский молочный комбинат»	47
3.1 Направления совершенствования производственной структуры	47
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	52
Заключение	64
Список используемых источников.....	68

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в рыночных условиях эффективное функционирование производственных предприятий вне зависимости от вида деятельности является обязательным условием его существования. Деятельность любого производственного предприятия должна быть рентабельна и целью любого производства является извлечение прибыли. Достижение этой цели зависит от многих факторов и связано с общей организацией производства, финансовыми возможностями, а также технической оснащенностью предприятия.

Производство продуктов питания, а тем более продуктов потребительской корзины, естественным образом связано с остальными отраслями экономики Российской Федерации не только участием в их развитии, но и потреблением их конечной продукции. Такая тесная взаимосвязь определяет необходимость повышения эффективности деятельности предприятий, функционирующих в данной сфере.

Производственная структура – это состав взаимосвязанных основных и вспомогательных производственных подразделений, этот состав занимает значительный удельный вес в общей сумме основного капитала предприятий пищевой отрасли. В условиях рыночных отношений на первый план выдвигаются такие вопросы, как технический уровень, качество, надежность продукции, что целиком и полностью зависит от состояния и эффективности использования производственной структуры предприятия.

Необходимость повышения эффективности использования производственной структуры предприятия и осуществления действенной политики ее воспроизводства вызвана высокой степенью износа и низкой степенью обновления оборудования на предприятиях, вследствие чего возникает несоответствие производственных мощностей требованиям выпуска конкурентоспособной продукции.

Изложенные обстоятельства определяют актуальность проведения исследований в данной области и разработки новых подходов к проблеме

неэффективного использования производственного оборудования предприятий, занимающихся производством продуктов питания.

Разработка мероприятий по совершенствованию производственной структуры предприятия приводит к уменьшению потребностей во вводе новых производственных мощностей при изменении объема производства, что в свою очередь, увеличивает прибыль предприятия.

К работам в области исследования производственной структуры предприятия как экономической категории можно отнести труды В.В. Бочарова, О.И. Волкова, В.Я. Горфинкеля, М.В. Романовского и др. В исследованиях Е.П. Брянских, А.П. Зинченко, Л.М. Кантора, Т.С. Хачатурова и др. разработаны концептуальные вопросы повышения экономической эффективности использования производственной структуры предприятия и интенсификации производства.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию производственной структуры предприятия на примере молочного комбината.

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач:

- 1) рассмотреть теоретические основы организации и совершенствования производственной структуры предприятия;
- 2) изучить понятие и виды производственной структуры предприятия;
- 3) рассмотреть принципы организации и дать характеристику производственному процессу и производственному циклу;
- 4) рассмотреть основные направления достижения устойчивого развития производственной структуры промышленного предприятия;
- 5) провести оценку производственной структуры предприятия «А7 АГРО – Оренбургский молочный комбинат»;
- 6) определить основные направления совершенствования производственной структуры предприятия «ООО А7 АГРО – Оренбургский молочный комбинат»;

7) рассчитать влияние предложенных мероприятий на устойчивое развитие «ООО А7 АГРО – Оренбургский молочный комбинат».

Объектом исследования является ООО «А7 АГРО – Оренбургский молочный комбинат», которое занимается выпуском молока и молочной продукции в Оренбургской области и представляет собой крупный комбинат.

Предметом исследования является производственная структура предприятия.

Теоретической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов, таких как Е.Ф. Борисов, А.С. Булатов, А.Г. Войтов, О.И. Волков, Л.Т. Гиляровская, В.Я. Горфинкель и др. Для проведения анализа хозяйственной деятельности предприятия использовались научные работы О.В. Грищенко, С.А. Ершовой, Т.Н. Кустовой, Г.В. Савицкой и др.

Исследование выбранной темы осуществлялось при помощи следующих общенаучных методов: диалектический метод, метод анализа и синтеза, структурно–функциональный метод, системный метод. Также использовались такие статистические методы исследования как исчисление относительных показателей, исчисление средних величин, анализ временных рядов.

1 Теоретические основы организации и совершенствования производственной структуры предприятия

1.1 Понятие и виды производственной структуры предприятия

Производственная структура предприятия – это разделение предприятия на различные подразделения, участки, отделы, производства, службы. Данное разделение может осуществляться по определенным принципам построения, размещения и взаимосвязи [5].

При этом, основным принципом при формировании производственной структуры предприятия будет выступать разделение труда между отдельными элементами производственной структуры, данный принцип проявляется в специализации и кооперировании производства на предприятии.

Поэтому, все предприятия, независимо от их масштаба и сложности процесса изготовления выпускаемой продукции, подразделяется:

- на крупные подразделения (цеха, хозяйства, производства);
- на более мелкие подразделения (отделы, участки, рабочие места).

Таким образом, производственная структура – это часть общей структуры предприятия, представляющая собой взаимосвязи и состав вспомогательных и основных производственных подразделений предприятия [11].

Все производственные процессы осуществляются на рабочих местах, оборудованных определенным образом, в итоге, их совокупность образует участок производства, особенностью которого выступает его целевое назначение. Производственный участок – это подразделение цеха, где осуществляются различного рода технологические процессы по изготовлению изделий определенного назначения, либо осуществляются отдельные стадии технологического процесса по производству полуфабрикатов или готовой продукции. На участках производства все

рабочие места объединены, например, устройствами транспортно-накопительными, техническими средствами, средствами управления, инструментами, метрологическим оборудованием.

Более крупной структурой производства на предприятии является цех. В крупных отраслях промышленности вместо цеха можно увидеть отдельные производства, которые объединяют в себе несколько цехов, данные производства будут являться основными структурными единицами предприятия. В данном случае будет наблюдаться безцеховая производственная структура предприятия. Но она является скорее исключением для промышленных предприятий, в основном на них встречается цеховая структура [1].

Цех, как правило, расположен в одном здании производства, при этом обособлен в отношении административного и организационного плана, тесно взаимосвязан с процессом производства на всех подразделениях предприятия, в которых осуществляют изготовление полуфабрикатов, готовой продукции, либо производят отдельные части готового изделия, либо выполняют определенную стадию технологического производственного процесса основной продукции. Как правило, все цеха имеют широкую оперативно-хозяйственную самостоятельность, внутри цеха устанавливают определенные расчетные показатели, которые характеризуют деятельность цеха и предприятия в целом. В цехах планируют деятельность внутрицеховых подразделений, каждый цех при этом несет ответственность за результаты своей деятельности [4].

В зависимости от выполняемой роли в процессе производства продукции на предприятии в целом, все цеха промышленных предприятий подразделяются на следующие:

- основные производственные цехи, вся их совокупность образует на предприятии основное производство;
- вспомогательные цехи (обслуживают вспомогательные производства);

- обслуживающие цехи (обслуживающее хозяйство);
- подсобные цехи (подсобное хозяйство);
- побочные цехи (побочное производство);
- экспериментальные цехи (обслуживающие экспериментальное производство) [3].

Рассмотрим общую организационную и производственную структуру промышленного предприятия (рисунок 1).



Рисунок 1 – Организационная и производственная структура предприятия

Выделяют три типа структуры производства на предприятиях, исходя из формы специализации цехов, их организации на предприятиях [31]:

- 1) технологическая;
- 2) предметная;
- 3) смешанная.

На предприятиях с технологической структурой цеха все участки будут создаваться в соответствии с принципом технологической однородности –

когда все цеха будут выполнять комплекс однородных по технологии операций по обработке, изготовлению различных деталей внутри предприятия. К такому типу принадлежат заготовительные цеха на текстильных предприятиях; на предприятиях машиностроительной отрасли сюда относят механические, кузнечные цеха; при этом, внутри этих цехов создаются участки по принципу технооднородности [6].

Рассмотрим основные типы производственных структур (рисунок 2).

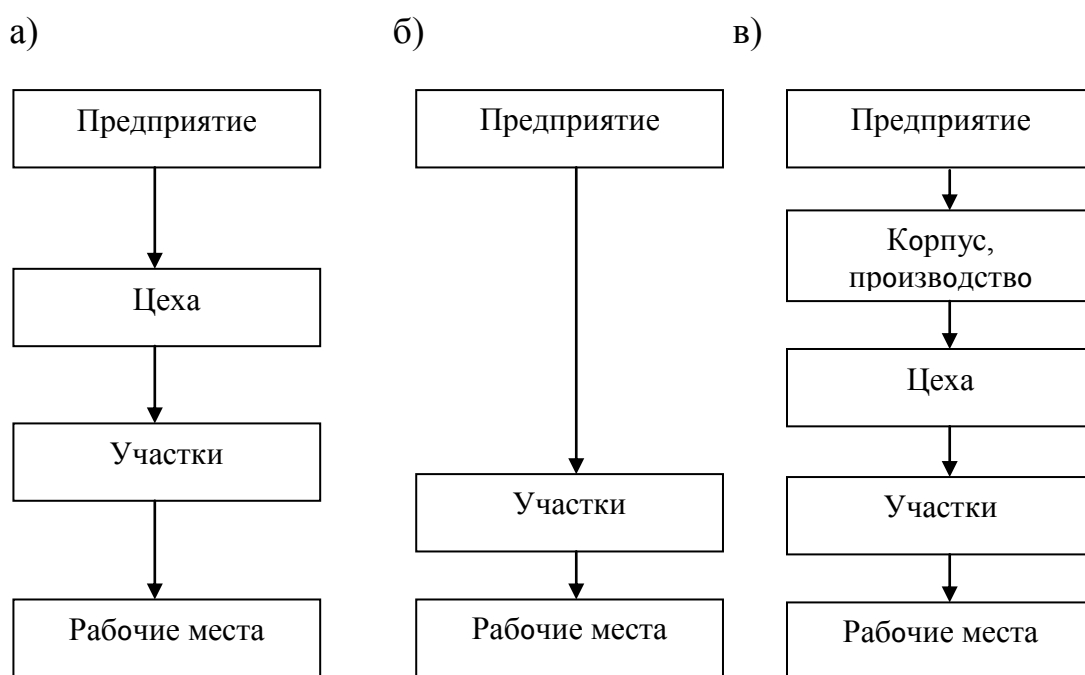


Рисунок 2 – Типы производственных структур: а) цеховая, б) бесцеховая, в) корпусная

Но существуют и недостатки данного типа производственной структуры: во-первых, руководители здесь несут ответственность не за всю часть производства, а на определенную. Во-вторых, оборудование в данном производственном процессе нельзя расположить по ходу технологии производственного цикла, потому что в производственном цикле обрабатывают самые разные детали. В-третьих, данная структура производственной технологии увеличивает производственный цикл, транспортные расходы, что, в конечном счете не увеличивает

внутризаводское кооперирование. В-четвертых, организация цехов по признаку производственной технологии подходит только предприятиям с единичным или мелкосерийным производствам [32].

При предметном типе структур управления все участки занимаются изготовлением определенной группы товаров, все участки при этом располагаются по ходу процесса технологии производства, а также здесь могут использоваться различные операции и процессы определенной технологии, а также в данном случае могут применять различное оборудование [7].

Данная специализация цехов характерна при серийном и массовом производстве. Наиболее прогрессивным будет являться предметный тип структуры производства. Возможен выбор различных вариантов предметной специализации, он будет зависеть от масштаба производства и величины загрузки рабочих на предприятии и оборудования. Данный тип специализации позволяет организовать предметно-замкнутые участки при серийном производстве, то есть когда можно совмещать различные технологические процессы или стадии сборки при процессе производства. Поточные линии можно создать только при массовом типе производства.

Создание ресурсосберегающих технологий, комплексной механизации и автоматизации процесса производства будет всегда способствовать сближению различных стадий процесса производства на определенной территории, а также приведет к отказу от их обособления на отдельных участках цеха [10, 21, 33].

Основу смешанной формы процесса производства (предметно-технологическая структура) выделили предметно-технологический признак, то есть цеха, специализирующиеся на определенной технологии, могут иметь ограничение по предметной номенклатуре, либо по порядку процесса производства. Здесь все участки и заготовительные цеха могут организовываться по принципу технологии производства, а цеха по обработке и выпуску организовываются по предметному принципу. Данный

тип структуры производства распространен на предприятиях отрасли машиностроения [8, 9].

Рассмотрим структуру временного цикла производства (рисунок 3).

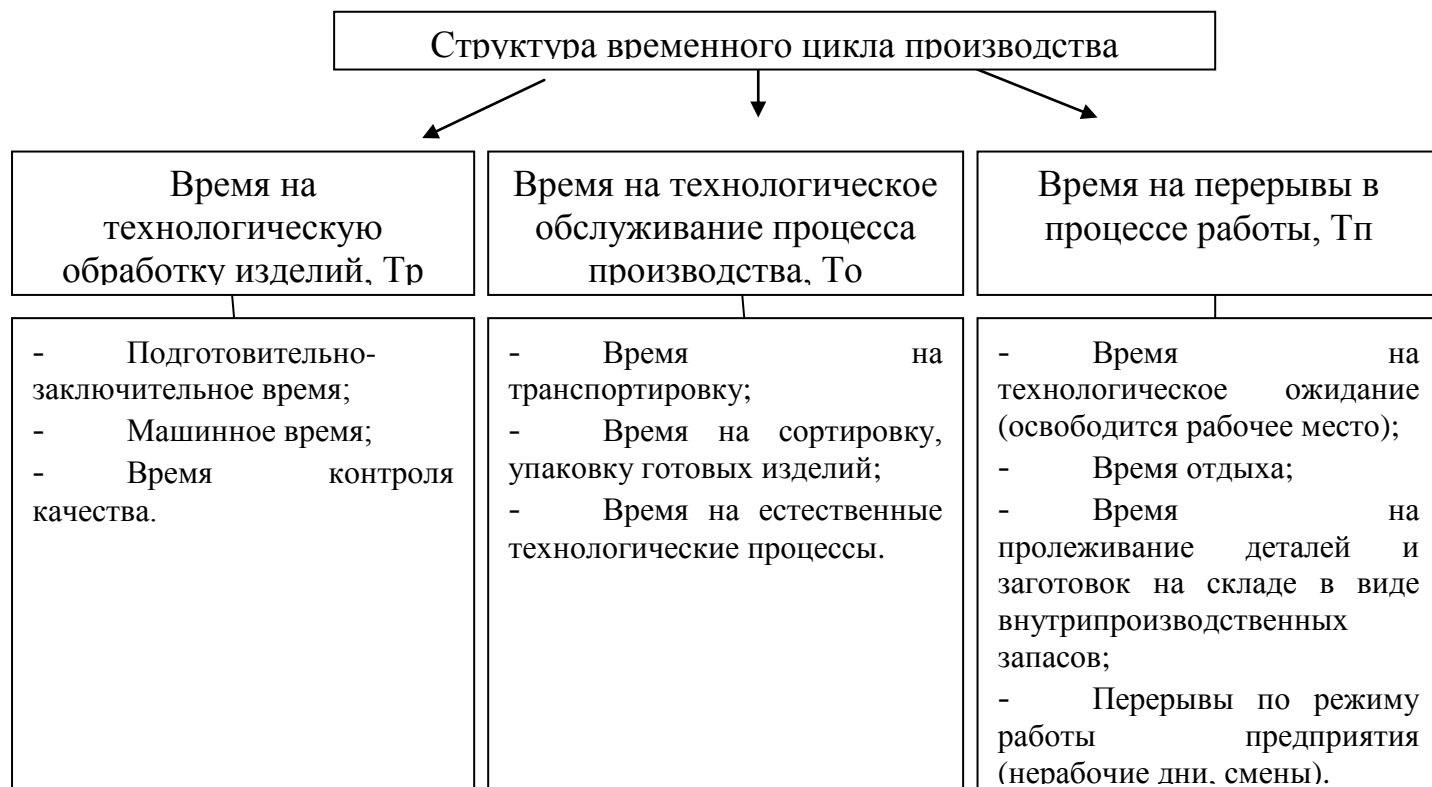


Рисунок 3 – Структура временного цикла производства [22, 23]

Все производственные структуры на различных отраслях имеют различные особенности, они обусловлены характером основного производства. Например, в отрасли машиностроения на предприятиях преобладает технологический тип структуры, его элементами являются такие цеха, как коксовый, доменный, прокатный. При этом данная отрасль может включать предприятия различной структуры производства.

Если рассматривать продолжительность цикла производства по времени (T_c), то выявили, что он включает 3 основные стадии: время на технологическую обработку (T_r , период работы), время на технологическое обслуживание процесса производства (T_o), а также продолжительность всех перерывов (T_p) [2, 20]:

$$T_{ц} = T_{р} + T_{о} + T_{п} \quad (1)$$

Продолжительность цикла производства может как устанавливаться, так и регламентироваться в целом по всем изделиям на предприятии, а может и отдельно по каждому элементу и каждой составляющей. Это будет зависеть от конечной цели, которую преследует конкретное предприятие на данном этапе производства.

1.2 Основные направления достижения устойчивого развития производственной структуры промышленного предприятия

Об эффективности коммерческой и производственной деятельности предприятия следует судить исходя из рационального использования ресурсов, их отдачи, исходя их оценки динамики издержек производства и рентабельности продукции, исходя их эффективности капитальных затрат и вложений, скорости оборачиваемости производственных запасов и капитала, ресурсоемкости производства и роста производительности труда, отношению предприятия к экологии и безопасности производства.

Все эти свойства обеспечиваются на предприятии диверсификацией и гибкостью производства, инновационностью производства, динамикой развития предприятия. Все перечисленные свойства должны постоянно взаимодействовать на предприятии в рамках экономической устойчивости производственной структуры предприятия, а также должны быть связаны с определенными направлениями и критериями достижения устойчивого развития производственной структуры предприятия [24, 30]:

- 1) реструктуризацией;
- 2) диверсификацией;
- 3) инновационной деятельностью предприятия.

Все эти направления можно применять в деятельности предприятия как в комплексе, так и отдельно. Необходимость применения того или иного направления определяет для себя само предприятие, исходя из значений показателей устойчивого развития производственной структуры предприятия. Взаимосвязь данных направлений и показателей устойчивого развития производственной структуры предприятия представлена в таблице 1.

Рассмотрим данные направления более детально. Реструктуризация предприятия – это осуществление комплекса мероприятий правового, организационно-хозяйственного, финансово-экономического, производственно-технического характера, направленных на реорганизацию предприятия, смену формы собственности, системы управления, организационно-правовой формы, в целях финансового оздоровления предприятия, увеличения конкурентоспособности продукции, повышения эффективности производства на участках и выполнения требований кредиторов [11, 25, 34].

Таблица 1 – Связь показателей устойчивого развития производственной структуры предприятия и направлений его достижения

Направления	Показатели
Реструктуризация	Показатели финансовой устойчивости, показатели организационной устойчивости, показатели социальной устойчивости.
Диверсификация	Показатели деловой активности, показатели рентабельности и прибыльности.
Инновационная деятельность	Показатели деловой активности, показатели технико-технологической устойчивости, показатели рентабельности и прибыльности.

Из этого можно сделать вывод, что само понятие «реструктуризация предприятия» близко по значению к понятию «реорганизация предприятия», но по содержанию данные понятия разные. Первое понятие («реструктуризация») является более широким по своему значению, чем понятие «реорганизация», которое является частью первого понятия.

Выделим направления, по которым можно достичь реструктуризации предприятия [12, 13]:

- 1) в результате изменения масштаба деятельности;
- 2) в результате изменения внутренней структуры предприятия;
- 3) в результате изменения структуры и состава корпоративного контроля и доли в собственности капитала.

При этом основными инструментами реструктуризации будут являться:

- 1) Поглощения, слияния, выделения, присоединения, разделения предприятий, аренда или покупка (продажа) их имущества.
- 2) Изменения в организационной структуре, в расположении подразделений, в модернизации производства, реконструкции предприятий.
- 3) Эмиссия акций, их переоценка, рассрочка, списание, продажа.

Рассмотрим функции реструктуризации:

- 1) Посредством реструктуризации можно привести в оптимальное соотношение все факторы производства на предприятии.
- 2) Посредством реструктуризации можно адаптировать предприятие к постоянно меняющимся условиям внешней среды, оптимизировать внутреннюю среду предприятия под изменения внешней среды.

Обычно реструктуризация затрагивает все структуры, стороны деятельности предприятия. Этот процесс назвали моделью 7-С, ее составляющие [35]:

- определение стратегии предприятия, миссии, целей и средств их достижения;
- выделение структуры, состава подразделений и взаимосвязи между ними;

- выделение процедур, систем, функций управления предприятием, включая четкие управленческие решения;
- определение состава персонала, структуры кадров;
- определение стиля деятельности аппарата управления предприятием;
- конкретизация навыков персонала, выделение кадрового потенциала на предприятии;
- выделение ценностей, морально-этических норм общих для всех работников предприятия, создающих имидж организации в целом.

В процессе реструктуризации предприятие должно решить следующие задачи, стоящие перед ним [14, 15]:

- вычеркнуть из общей структуры малопроизводительные звенья, повысить эффективность использования ресурсов и производственных процессов в целом;
- оптимизировать ведение хозяйственной деятельности, постоянно корректировать стратегию предприятия к изменениям на рынке, выявлять новые средства для достижения стратегических целей;
- постоянно разрабатывать на предприятии нововведения, которые будут способствовать достижению поставленных целей.

Все перечисленные элементы не отражают полностью деятельность всего предприятия. Эти элементы призваны отражать только направления, касающиеся реструктуризации предприятия, а также корректировку направленности работы предприятия. Основные показатели, которые можно откорректировать с помощью реструктуризации – это степень конкурентоспособности продукции предприятия, ее качество, объем производства и реализации, степень эффективности управления, производительности труда на предприятии, организация трудовой деятельности в коллективе, уровень оплаты труда, в целом кадровая политика предприятия, конкурентоспособность предприятия, его имидж на рынке, уровень его кредитоспособности и рентабельности.

Рассмотрим формы реструктуризации. Данные формы могут различаться, исходя из характера и объекта реформирования [16, 17]:

- 1) реструктуризация производственной деятельности;
- 2) реструктуризация актива баланса организации;
- 3) реструктуризация финансовой деятельности;
- 4) реструктуризация организационной структуры организации.

Если рассматривать отдельно каждую форму, то мероприятия в ее рамках будут абсолютно различные, но в совокупности они будут иметь общую одну цель – оптимизация определенной сферы предприятия.

Поэтому, приходим к выводу о том, что реструктуризация предприятия – это направление оптимизационной деятельности предприятия, которое перекликается со стратегией развития организации и направлено на «подстраивание» организации под постоянно изменяющиеся условия внешней среды.

Если рассматривать мнения экономистов, то следует сказать, что на сегодняшний день не существует единого определения понятия «диверсификация». Подходы авторов к данному понятию расходятся, особенно мнения отечественных и зарубежных ученых, это связано с предметом исследования, когда авторы по-разному понимают процессы диверсификации, особенно когда они проходят в разных странах.

Например, А. И. Архипова определяет диверсификацию как разделение капитала предприятия между разными объектами вложения для снижения рисков в деятельности, особенно экономических. Данное определение встречается в экономических словарях [26, 39].

Е. Е. Румянцева определяет диверсификацию как «общую деловую практику, направленную на расширение номенклатуры товаров и услуг и (или) географической территории, для того чтобы рассредоточить риск и снизить зависимость от цикличности бизнеса».

По мнению А. Н. Петрова, «диверсификация представляет собой в самом общем виде расширение номенклатуры товаров, производимых

отдельными предприятиями и объединениями. Она связана с использованием накоплений предприятия не только на производство основной продукции или установление контроля над каким-то этапом производства, но и для организации новых видов производства, проникновения в другие отрасли».

Несмотря на отсутствие конкретного определения понятия диверсификация, мнения авторов сходятся на том, что диверсификация - расширение ассортимента, изменение вида продукции, производимой предприятием, фирмой, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства.

Рассмотрим основные направления, которые характеризуют процесс диверсификации [27, 38]:

- посредством расширения номенклатуры продукции;
- посредством расширения ассортиментной политики предприятия;
- посредством увеличения процесса производства на предприятии.

Для процесса диверсификации необходимы определенные инструменты:

- необходимо выпускать товары и услуги, аналоги которых уже существуют на рынке, концепция которых уже разработана и опробована, чтобы снизить риски;
- необходимо налаживать выпуск товаров, которых нет на сегодняшний день на предприятии, то есть расширять производство;
- необходимо диверсифицировать производство в сторону новых товаров, не существующих на предприятии;
- необходимо по возможности поглощать конкурентов, посредников, поставщиков товаров, с целью контроля над всей цепочкой производства и доведения товаров до потребителя.

В основном диверсификация - это направление увеличения ассортимента выпускаемой продукции. Поэтому существуют варианты данного направления [28, 29, 37]:

1) Диверсификация, направленная на концентрацию – ее суть в том, чтобы постоянно пополнять всю номенклатуру продукции, наладить выпуск продукции, схожей по свойствам с уже имеющейся на предприятии. То есть фирма должна сохранить основной профиль своей деятельности, но дополнить его сопутствующим производством, не таким громоздким, требующим значительных усилий, но приносящим прибыль (например, при строительстве домов, промышленных предприятий, возможно начать строительство гаражей, дач, предложение ремонта).

2) Диверсификация горизонтального типа – когда ассортимент продукции на предприятии постоянно пополняется товарами и услугами, новыми для данного предприятия, которые не связаны с его основной деятельностью, с целью расширения ассортимента и увеличения заинтересованности потребителей на рынке.

3) Диверсификация вертикального типа – когда предприятие поглощает другие предприятия, которые являются поставщиками, потребителями, посредниками. В данном случае, у предприятия появляется основное преимущество, которое выражается в четком контроле всего процесса производства и распределения продукции предприятия (например, переработка основного продукта, нефти, газа).

4) Диверсификация конгломератного типа – когда организация пополняет свой ассортимент товарами диаметрально противоположными от уже существующих на предприятии в отношении сфер деятельности, применяемых технологий.

В практической деятельности чаще всего встречается диверсификация горизонтального типа.

Для предприятия основным условием применения диверсификации является возможность достижения синергетического эффекта в своей деятельности.

«Синергизм - явление, когда доходы (или иные результаты деятельности) от совместного использования ресурсов превышают сумму

доходов от использования тех же ресурсов по отдельности». Поэтому приоритетными будут те направления диверсификации производства, при которых предприятию удастся достичь синергетического эффекта в результате взаимодействия его диверсифицированных подразделений [19, 40].

Существуют способы измерения синергетического эффекта, возникающего в результате диверсификации:

1) необходимость оценки минимизации затрат при определенном уровне дохода;

2) необходимость оценки максимизации прибыли при определенном уровне вложений в производственную деятельность.

Таким образом, основные цели и соответственно преимущества диверсификации – это максимальный синергетический эффект от деятельности всех подразделений организации и минимизации рисков деятельности компании при этом, которые связаны с цикличностью экономики в целом, а также ее отраслей.

Предприятия, которые осуществили диверсификацию, как правило достигают синергетического эффекта общей экономической деятельности, при этом снижают собственные затраты на единицу продукции и экономят на масштабах производства.

Рассмотрим третье направление достижения устойчивого развития производственной структуры предприятия. Оно занимает особую позицию среди всех трех направлений. Это инновационная деятельность предприятия, которая часто бывает составляющей первых двух направлений.

Инновационная деятельность – это процесс, связанный со стратегическим маркетингом, научно-исследовательской и опытно-конструкторской работой, организации процесса производства, организацией технологии на предприятии, отношению к новым вида деятельности, частота их внедрения на производстве, распространение в сопутствующие сферы.

Перечислим основные средства инновационной деятельности [20]:

- постоянное использование новинок в технике, технологии производства;

- разработка продуктов с новыми свойствами и характеристиками;
- использование новинок в сырье, материалах;
- освоение новых рынков сбыта продукции;
- внедрение новых форм организации производства.

перечислим инструментарий инновационной деятельности:

- новые товары, новшества;
- инвестиции;
- инновации.

Инновация - это конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности. Таким образом, конечным результатом инновации является коммерческий успех.

Инновация считается законченной тогда, когда она окончательно внедрена в производственный процесс или на рынок. Поэтому экономисты различают два типа инноваций: процессные и продуктовые.

Продуктовые инновации направлены на усовершенствование продуктов или на внедрение новых продуктов.

Процессные инновации направлены на усовершенствование процессов производства, продукции. То есть при применении данного типа инноваций нельзя выпустить новый продукт, если не применить новое оборудование или новую производственную линию, или новый способ производства.

Инновационная деятельность основана на постоянном и комплексном использовании знаний, достижений научно-технического прогресса, нововведений. Любое предприятие должно стремиться к достижению инновационного типа развития, который характеризуется эффективностью механизмов хозяйствования.

Рассмотрим классификацию инноваций, которые помогают предприятиям достичь инновационный тип развития, определяют их устойчивое развитие и совершенствование производственной структуры (таблица 2) [30].

Таблица 2 – Классификация инноваций, применяемых на промышленных предприятиях

Признак классификации	Классификационные группы инноваций
Область, в которой применяются инновации	Организационные, управленческие, промышленные, социальные.
Этапы НИОКР, в результате которых появились инновации	Производственные, научные, технологические, технические, информационные, конструкторские.
Инновации по степени их интенсивности	Слабая, равномерная, массовая, промышленный «бум».
Инновации по темпам их осуществления	Затухающие, замедленные, нарастающие, быстрые, равномерные, скачкообразные.
Инновации по масштабу деятельности	Мелкие, средние, крупные, региональные, транснациональные, трансконтинентальные.
Инновации по степени их результативности	Низкая, высокая, стабильная.
Инновации по степени их эффективности	Экономическая, социальная, экологическая, интегральная.

Данная классификация охватывает следующие направления устойчивого развития предприятия и его производственной структуры:

- 1) развитие новых методов производства новых товаров и услуг, и, их сбыт на новых рынках, в новых регионах, странах;
- 2) постоянное внедрение новых методов разработки новых технологий;
- 3) на постоянной основе создание условий для воспроизводства новых для предприятия процессов.

На сегодняшний день промышленное предприятие – это экономическая система, в которой на постоянной основе происходит модернизация процессов создания нового продукта и инновационного производства, формируется капитал, согласуются интересы коллектива, интересы других организаций, с которыми происходит постоянное взаимодействие, при этом все участники действуют в общих интересах, что способствует максимизации будущей производственной деятельности, повышению уровня рентабельности и инновационности производства.

Если рассматривать общую для всех предприятий долгосрочную стратегию их устойчивого развития, то следует сделать вывод, что во многом эта стратегия будет идентична, например, в отношении технологии – она должна быть высокотехнологичной, экологии – предприятия должны быть безопасными в производстве, в отношении качества жизни населения – предприятия должны обеспечивать население необходимыми товарами и услугами, создавая условия для роста качества жизни в регионах. Всему этому должны способствовать рассмотренные в данной главе направления достижения устойчивого развития производственной структуры предприятия.

2 Оценка производственной структуры предприятия «А7 АГРО – Оренбургский молочный комбинат»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Пищевая промышленность – крупнейшая отрасль народного хозяйства, главная задача которой – удовлетворение потребностей людей в пищевых продуктах различного ассортимента и высокого качества. Решение данной задачи осуществляется посредством повышения эффективности производства, ускорения научно-технического прогресса, роста производительности труда, снижения цен на сырье и материалы, увеличения скорости оборота запасов готовой продукции и капитала, совершенствования производственных линий и производительности труда.

Для анализа производственной структуры в отрасли рассмотрим деятельность предприятия ООО «А7 АГРО – Оренбургский молочный комбинат».

Молочная промышленность - одна из подотраслей пищевой промышленности. Основное сырье, которое используется для производства продукции в отрасли, это молоко, поэтому состояние отрасли связано напрямую с состоянием сельскохозяйственного производства.

«А7 АГРО – Оренбургский молочный комбинат» - крупное предприятие, занимающееся молокопереработкой, занимает достойное место в данной отрасли Оренбуржья.

Комбинат принимает и перерабатывает по 300 т. Сырого молока в сутки. В ассортименте предприятия представлены более 60 наименований продукции собственной торговой марки «Летний луг», «Молоко Оренбуржья», «особенный продукт». Вся продукция изготовлена по ГОСТу. Весь ассортимент продукции предприятия соответствует требованиям Федерального закона от 12 июня 2008 г. № 88-ФЗ «Технический регламент на молоко и молочную продукцию».

Высокое качество молочного сырья и современная технология переработки позволили предприятию круглый год обеспечивать потребителей Оренбургской области и соседних регионов натуральной и свежей продукцией собственного производства.

Группа предприятий компании расположены в пяти районах Оренбургской области и в трех районах республики Башкортостан.

А7 Агро способствует развитию сельского хозяйства России, укрепляет продовольственную безопасность страны, предоставляет сельскому населению рабочие места, поставляет на рынок высококачественный продукт.

Продукция предприятия представлена следующим ассортиментом:

- молочная и кисломолочная продукция. На предприятии ежедневно принимают и перерабатывают до 300 тонн молока. При этом ассортимент предприятия широкий и насчитывает около 60 наименований продукции.

- мясо, колбасы, полуфабрикаты. На предприятии производят несколько сортов мяса и линию натуральных полуфабрикатов. Также дочерней компанией «7А Агро Переработка» выпускается несколько разновидностей колбас.

- свежие овощи. На предприятии выращивают овощи и зелень.

- зерновые и кормовые культуры. В Башкортостане предприятием выращиваются сельскохозяйственные культуры.

- хлебобулочные изделия. У предприятия имеется собственная пекарня, которая выпускает более 20 видов хлебобулочных изделий, которые поставляются в магазины города Оренбурга.

- мука и бакалея. У предприятия имеются два мукомольно-крупяных завода, где производят муку различных сортов, комбикорм, отруби, различные крупы.

Структура современного предприятия напрямую зависит от внешней среды, в которой оно функционирует. Любое предприятие должно подстраиваться по постоянно меняющиеся условия внешней среды, по

рынок, на котором оно функционирует. Под эти изменения должна подстраиваться и внутренняя структура управления предприятием, быть адаптирована ко всем изменениям внешней среды.

Рассмотрим организационную структуру управления предприятием ООО «А7 АГРО - ОМК» (рисунок 4).

Организационная структура управления Общества с ограниченной ответственностью «А7 АГРО – Оренбургский молочный комбинат» представляет собой вертикальную зависимость и взаимосвязь всех структурных подразделений, во главе которой находится директор, он может управлять производственно-хозяйственной деятельностью данного предприятия как лично, так и через своих заместителей.

Директор возглавляет специальный рабочий орган – управление заводом, который состоит из различных служб и отделов, а также отдельных специалистов.

Перечислим основные функции директора, которые он осуществляет при управлении предприятием:

1 – осуществляет технико-экономическое планирование деятельности, организацию и нормирование труда на предприятии;

2 – составляет и подписывает бухгалтерскую и финансовую отчетность;

3 – осуществляет материально-техническое снабжение и контролирует сбыт готовой продукции предприятия.

В работе каждого структурного подразделения на предприятии особое место занимают ответственные специалисты в каждом отделе, каждый из которых руководит отделом и непосредственно подчиняется директору предприятия.

В соответствии с этими функциями на предприятии были созданы планово-экономический (планово-производственный) отдел, бухгалтерия, отдел сбыта готовой продукции, отдел материально-технического снабжения.

Рассмотрим основные функции каждого из них.

В планово-экономическом отделе выполняются следующие основные функции:

а) выполняется руководство работой по планированию и экономическому росту на предприятии;

б) отдел принимает участие при разработке стратегии предприятия, при этом основной целью является адаптация хозяйственной деятельности предприятия и системы управления им к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды;

в) руководство отдела осуществляет составление среднесрочных и долгосрочных комплексных планов финансовой, коммерческой и производственной деятельности предприятия, то есть разрабатывает бизнес-планы организации и занимается согласованием и взаимоувязкой всех разделов бизнес-плана;

г) отдел занимается организацией и разработкой прогрессивных плановых заданий, нормативов трудовых и материальных затрат, составлением проектов по оптовым и розничным ценам на продукцию, определяет тарифы на работу и услуги компании с учетом предложения их рынке и спроса, основная цель при этом – обеспечение запланированного объема прибыли и рентабельности;

д) отдел занимается составлением нормативной калькуляции и осуществлением контроля над текущими изменениями в документации;

е) отдел занимается организацией постоянного контроля за выполнением плановых заданий, осуществляет при этом оперативный учет выполнения планов в натуральном и денежном выражении, анализирует скорость и этапы выполнения заданий за предыдущий период, при этом ставится цель – повысить эффективность производства;

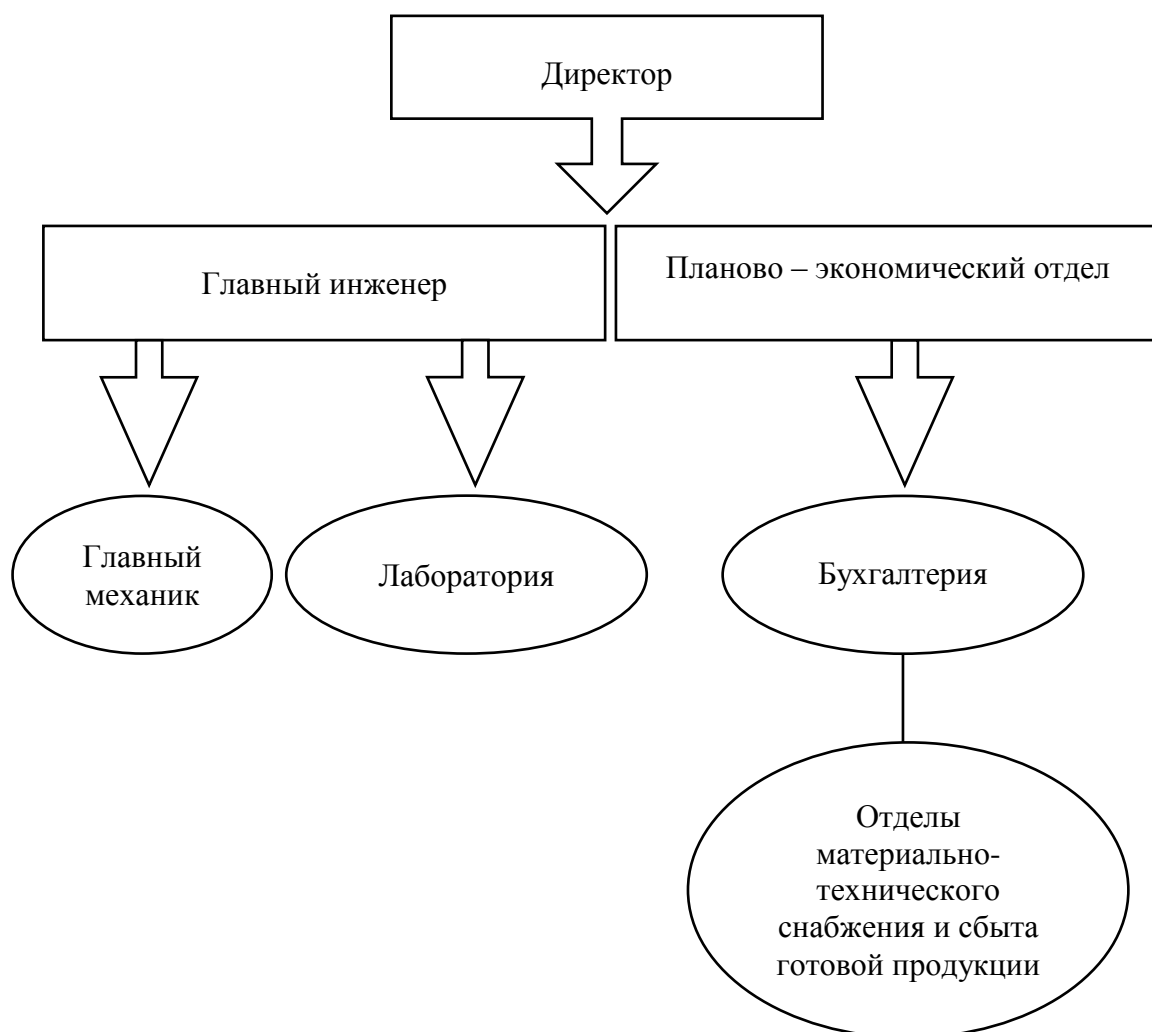


Рисунок 4 – Организационная структура управления ООО «А7 АРГО - ОМК»

ж) отдел занимается организацией контроля за выполнением плана по реализации продукции, снижения себестоимости продукции, повышению рентабельности производства, установлению и корректировке цен, при этом основная цель – методическое руководство и организация работы в соответствии с прогрессивными формами хозяйствования;

з) отдел занимается организацией постоянного контроля за соблюдением предприятием и его отделами плановой дисциплины;

к) отдел занимается предоставлением в вышестоящие организации ИТОГОВЫХ ОТЧЕТОВ.

Одел бухгалтерии занимается выполнением следующих профессиональных функций:

- проводит оперативный контроль за состоянием основных производственных фондов, использованием оборотных средств, фондов экономического стимулирования;

- проводит систематический контроль в области финансовых расчетов с поставщиками сырья и материалов покупателями и потребителями продукции предприятия;

- в функции отдела входит участие в выполнении различного рода мероприятий по повышению эффективности работы организации;

- в функции отдела входит контроль за исполнением плана по увеличению прибыли и рентабельности производства;

- в функции отдела входит определение фактической себестоимости продукции;

- в функции отдела входит предоставление в определенные сроки финансовую отчетность в налоговую и другие вышестоящие организации.

В функции отдела материально-технического снабжения входит:

- 1 Обеспечение бесперебойной доставки сырья и материалов для работы предприятия;

- 2 В функции отдела входит разработка текущих и стратегических планов в области материально-технического снабжения;

- 3 В функции отдела входит организация складского хозяйства на предприятии;

- 4 В функции отдела входит контроль за эффективностью расходования сырья и материалов;

- 5 В функции отдела входит контроль за составлением заявок на поставку материальных ресурсов и обоснование расчета их потребностей;

- 6 В функции отдела входит поиск рынков сбыта продукции предприятия;

7 В функции отдела входит обеспечение прохождения техосмотра транспортных средств на предприятии, согласно срокам, которые установлены ГОВД;

8 В функции отдела входит обеспечение отдела сбыта транспортом и тарой для его бесперебойного функционирования;

9 В функции отдела входит содержание в исправном состоянии транспортных средств на предприятии;

10 В функции отдела входит своевременное и бесперебойное обеспечение магазинов широким ассортиментом продовольственных товаров собственного производства, в целях повышения рентабельности деятельности магазинов;

11 В функции отдела входит постоянный пересмотр норм расходования сырья и материалов и топлива в деятельности предприятия.

Отдел сбыта готовой продукции осуществляет следующие функции:

1) организация сбыта готовой продукции предприятия, согласно заключенным договорам с покупателями данной продукции;

2) заключение договоров на поставку продукции предприятия покупателям;

3) соблюдение мер по обеспечению плана реализации продукции предприятия, выполнение графика завоза продукции, исходя из ассортиментного перечня;

4) организация приемки готовой продукции из производственных цехов в соответствии с заявкой, производственным заданием, а также рациональное хранение продукции, ее учет и подготовительные работы по отправке продукции покупателям.

Первым заместителем директора является главный инженер, который руководит службами ремонтного и энергетического обслуживания и контроля качества сырья и готовой продукции. Также на предприятии есть ведущие специалисты, они подчиняются главному инженеру – это главный механик и заведующий лабораторией предприятия.

Главный механик занимается организационно-техническим руководством, а также осуществляет контроль за бесперебойной эксплуатацией производственного оборудования, осуществляет его ремонт в случае поломки. В его функции входит разработка графиков осмотра производственного оборудования, линий коммуникаций, определение сроков капитального и текущего ремонта. При этом он подписывает финансовые документы, определяющие расходы на ремонт производственного оборудования.

Производственно-техническая лаборатория выполняет следующие функции:

- 1 обеспечивает выпуск продукции;
- 2 обеспечивает входной контроль поступающего сырья и материалов.

Рассмотрим основные экономические показатели производственно-финансовой деятельности ООО «А7 АГРО – ОМК» (таблица 3).

Таким образом, в целом за период 2017 - 2019 гг. наблюдается тенденция роста основных показателей деятельности.

Объем продукции с каждым последующим годом возрастает, за счет увеличения потребности в газе, соответственно увеличивается себестоимость, так как вводятся новые производственные мощности и привлекаются дополнительные кадры.

Прибыль от продаж тоже имеет положительную динамику. Мы видим что, в 2017 году на каждый потраченный рубль приходится 1,2 рубля прибыли, с каждым годом этот показатель растет. Отсюда можно сделать вывод, что ООО «А7 АГРО – ОМК» является динамично развивающимся предприятием.

Списочная численность персонала ООО «А7 АГРО – ОМК» по состоянию на 31 декабря 2019 года составила 514 человек.

Таблица 3 - Основные экономические показатели производственно-финансовой деятельности предприятия на 2017-2019 года

Показатели	Сумма			Темп роста, %		Отклонение 2019г. к 2017г., (+,-)
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018г. к 2017г.	2019г. к 2018г.	
1 Объем продукции (работ, услуг) в фактических ценах (без НДС и акциза), тыс. р.	1213400	1626210	1756981	134	108,0	543581
2 Себестоимость, тыс. р.	1005082	1329025	1586347	132,2	119,3	581265
3 Прибыль (убыток) от продаж, тыс. р.	208318	297185	302681	142,6	101,8	94363
4 Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, чел.	375	498	514	132,8	103,2	139
5 Фонд оплаты труда промышленно-производственного персонала, тыс. р.	156600	239040	359840	152,6	150,5	203240
6 Основные фонды, тыс. р.	851380	1571125	767423	184,5	48,8	-83957
7 Оборотные средства, тыс. р.	492894	646637	745896	131,2	115,3	253002
8 Материальные затраты, тыс. р.	298723	358712	398452	120,08	111,0	99729
9 Выработка на одного работающего, тыс. р./ чел.	3235,7	3265,5	3289,3	100,9	100,7	53,6
10 Продукция на 1 рубль затрат, р./ р.	1,21	1,22	1,24	100,8	101,6	0,03
11 Фондоотдача	1,42	1,04	1,01	73,2	97,1	-0,41
12 Материалоотдача	4,06	4,53	4,69	111,6	103,5	0,63
13 Оборачиваемость оборотных средств, количество оборотов	2,5	2,5	2,5	100	100	0
14 Рентабельность продукции, %	20,73	22,36	23,44	107,86	104,8	2,71

Рассмотрим движения персонала за 2019 год в таблице 4.

Таблица 4 – Движение персонала ООО «А7 АГРО – ОМК» в 2019 году

Движение персонала	Количество
Принято	212
в том числе:	
по направлению региональных служб занятости	нет
из них квалифицированных работников	68
на временную работу или для выполнения определенной работы	2
Выбыло	35
в том числе:	
по сокращению штата	нет
переводом в другие организации отрасли	3
в том числе	
в связи с уходом на пенсию	10
в связи с уходом в ВС	2
по окончанию срока трудового договора	17
переезд в другую местность	6
по болезни или инвалидности	5
в связи со смертью	1
по причинам текучести (выбывшие по собственной инициативе)	4

Таким образом, текучесть в 2019 году составила 0,67%, сменяемость 5,85%. Общий оборот кадров составил 38 %. Соответственно: коэффициент восполнения 2,7%, коэффициент постоянства – 73,2%.

Списочная численность персонала на 31 декабря 2019 года составила 587 человек, в том числе по категориям.

Текучесть в 2018 году составила 0,67%, сменяемость 5,85%. Общий оборот кадров составил 38 %. Соответственно: коэффициент восполнения 2,7%, коэффициент постоянства – 73,2%.

Списочная численность персонала на 31 декабря 2018 года составила 498 человек, в том числе по категориям.

Рассмотрим структуру кадров предприятия в периоде 2017-2019 годы приведенную в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика состава и структуры кадров ООО «А7 АГРО – ОМК»

Категория работников	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Изменение, (+,-)		Темп изменения, %	
	Чел.	В %	Чел.	В %	Чел.	В %	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Промышленно-производственный персонал – всего: в т.ч	375	100	498	100	514	100	123	16	132,8	103,2
Рабочие	306	81,6	397	79,7	411	79,9	91	14	129,7	103,5
Служащие	3	0,8	3	0,9	4	0,7	0	1	100	133,3
Специалисты	35	9,1	60	12	63	12,2	25	3	171,4	105
Руководители	31	8,5	38	7,4	36	7,0	7	-2	122,6	94,7

Из таблицы 5 можно сделать вывод, что численность промышленно-производственного персонала в 2018 году возросла на 32,8% по сравнению с предыдущим 2017 годом, это говорит о том, что предприятие расширяется и работает эффективно. В целом, численность промышленно-производственного персонала за три года увеличилась, а число руководителей на данном предприятии в период с 2017 по 2019 года снизилось. Но это никак не отразилось на эффективности деятельности предприятия.

Анализ деятельности предприятия показал, что за 2017 – 2019 годы предприятие имеет устойчивую тенденцию к росту основных показателей, характеризующих коммерческую и финансовую эффективность.

2.2 Анализ производства и производственной структуры «А7 АГРО – Оренбургский молочный комбинат», проблемы ее организации

Для анализа производственной структуры необходимо проанализировать следующие показатели, такие как выпуск продукта, стоимость основных производственных фондов, уровень специализации отдельных производственных звеньев.

Величина выпуска продукции за 2019 год составила 17387000000 руб. Состав ОПФ представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Возрастной состав ОПФ на предприятии

	Количество	Доля в общем объеме ОПФ
1	2	3
До 5	2816	62,4
5-10	1118	24,8
10-15	574	12,8
Более 15	0	0
Итого	4508	100

Из таблицы видно, что оборудование в основном новое: 62,4% имеет возраст до 5 лет.

Структура основных производственных фондов представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Структура основных фондов

Виды основных фондов	Стоимость основных фондов на конец года, тыс. руб.	Удельный вес, %
Здания	1118758,764	41,4
Сооружения	51348,348	1,9
Передаточные устройства	15661,896	0,6
Продолжение таблицы 7		
Машины и оборудование	874972,545	32,4
Транспортные средства	577956,266	21,4
Отдельные виды осн. средств	24156,858	0,9
Инструмент, инвентарь	38505,782	1,4
Итого	2701360,459	100,0

Рассмотрим состав и структуру продукции «Летний Луг» предприятия ООО «А7 АГРО – ОМК» (таблица 8).

Таблица 8 – Состав и структура продукции «Летний Луг» предприятия ООО «А7 АГРО – ОМК» за 2017 – 2018 года

Наименование	2017 год		2018 год		2019 год		Отклонение, (+,-) 2018 г. к 2017 г.		Отклонение, (+,-) 2019 г. к 2018 г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	Абсолютное	Относительное	Абсолютное	Относительное
Молоко (2,5%)	263,3	0,83	307,6	0,86	320,9	0,82	44,3	116,8	13,3	104,3
Молоко (3,2%)	358,0	1,14	443,9	1,24	473,5	1,22	85,9	123,9	29,6	106,6
Сметана (20%)	11051,0	35,1	12082,0	33,9	13845,1	35,8	1031	109,3	1763,1	114,5
Сметана (15%)	8124,9	25,8	10162,4	28,5	11345,7	29,3	2037,5	125,0	1183,3	111,6

Продолжение таблицы 8

Творог (5%)	3951,2	12,5	4039,1	11,3	4601,6	11,8	87,9	102,2	562,5	113,9
Творог обезжир.	3431,1	10,9	4313,1	12,1	4921,8	12,7	882	125,7	608,7	114,1
Масло крест.	2441,1	7,7	2017,4	5,6	1998,4	5,1	-423,7	82,6	-19	99,0
Масло спрд.	422,4	1,3	577,8	1,6	695,0	1,7	155,4	136,7	117,2	120,2
Бифидок	406,9	1,29	445,0	1,24	470,7	1,1	38,1	109,3	25,7	105,7
Итого	31463,0	100	35626,0	100	38672,7	100	4163	113,2	3046,7	108,5

Из данной таблицы 8 можно сделать вывод, что выручка от реализации молочной продукции предприятия в 2019 г. увеличилась в 2 раза, в связи с расширением ассортимента молочной продукции, а так же в связи с повышением реализованных цен на продукцию. Так же в 2019 г. выручка от реализации молока (2,5%) увеличилась на 55% по сравнению с 2017 г., творог (5%) на 17,6%; масло спред. на 91,6%; бифидокна 35,5%. А вот в период 2017-2019 гг. выручка от реализации продукции «масло крестьянское» уменьшилась, так как снизился спрос на данный товар.

Проведем сравнительную характеристику продукции ООО «А7 АГРО – ОМК» «Летний луг» и СХП ЗАО «Дружба» за 2019 год.

Таблица 9 – Конкурентоспособность продукции за 2019 год

«Летний луг»		«Дружба»	
2019 год, тыс.р.		2019 год, тыс.р.	
Выручка	1 998 500	Выручка	239 374
Себестоимость продаж	1 399 025	Себестоимость продаж	170 166
Чистая прибыль	18 400	Чистая прибыль	1 830

Таким образом, проведя сравнительный анализ двух фирм пищевой промышленности, сделаем вывод о том, что объем производства продукции в фирме «Дружба» ниже и чистая прибыль ниже, это свидетельствует о том, что спрос на молочную продукцию маленький.

Рассмотрим состав и структуру затрат в целом по предприятию ООО «А7 АГРО – ОМК» за 2017 – 2019 годы (таблица 10).

Таблица 10 – Состав и структура затрат предприятия ООО «А7 АГРО – ОМК» за 2017 – 2019 годы

Статьи затрат	2017 год		2018 год		2019 год		Темп роста, %	
	Тыс. р.	%	Тыс. р.	%	Тыс.р.	%	2018г к 2017г	2019г к 2018г
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Материальные затраты – всего:	21837	70,5	30507	65,7	34807	67,8	139,7	114,0
В том числе:								
Сырье	17911	57,8	24498	52,7	25634	50,0	136,7	104,6
Материалы	1441	4,6	2021	4,4	2578	5,0	140,2	127,5
Топливо (уголь, ГСМ)	2005	6,5	3323	7,2	3674	7,1	165,7	110,5
Электроэнергия	480	1,6	665	1,4	745	1,4	138,5	112,0
Затраты на оплату труда-всего	6109	19,7	11007	23,7	12048	23,5	180,1	109,4
В том числе:								
Заработная плата работников АУП	1527	4,9	2751	5,9	3057	5,9	180,1	111,1

Продолжение таблицы 10

Заработная плата работников, связанных с производством	4582	14,8	8256	17,8	9523	18,5	180,1	115,3
Отчисления на социальные нужды	864	2,8	2050	4,4	2475	4,8	237,2	120,7
Прочие затраты	2159	7	2886	6,2	3026	5,9	133,6	104,8
Всего по предприятию	30969	100	46450	100	51265	100	15481	100

В целом по предприятию в 2019 г. наблюдается увеличение все видов затрат на 49,9 % по сравнению с 2017 г. В 2019 г. наибольший удельный вес в структуре затрат занимают материальные затраты 67,8 % и затраты на оплату труда – 23,5 %, т.к. функционирование ООО «А7 АГРО – ОМК» напрямую связано с материальными затратами на переработку молока и производства готовой продукции, а также с затратами на оплату труда работников. В 2018 г. наибольший удельный вес в структуре затрат занимают материальные затраты 65,7 % и затраты на оплату труда – 23,7 %.

По результатам анализа деятельности предприятия ООО «А7 АГРО – ОМК», можно сделать вывод, что есть резервы снижения себестоимости выпускаемой продукции, за счет увеличения объема производства продукции и за счет экономии затрат по оплате труда.

Далее рассмотрим технологические процессы производства продукции на ООО «А7 АГРО – ОМК».



Рисунок 5 - Технологическая схема производства молочных продуктов

Особенность организации производства на предприятие ООО «А7 АГРО – ОМК» заключается в создании условий, обеспечивающих правильное ведение технологического процесса. Организация производственного процесса в ООО «А7 АГРО – ОМК» организована на основе определенного типа производства, форм, методов и принципов организации.

Для определения типа производства, данного предприятия рассчитаем коэффициент серийности по формуле:

$$K_c = R / t_{\text{в}} \quad (1)$$

где K_c - коэффициент серийности;

$t_{\text{в}}$ - время выполнения ведущей операции, мин;

R - такт поточной линии, мин/шт.

$$K_c = 95,34 / 50 = 2,0$$

В соответствии с ГОСТ 3.1121-84 ЕСТД коэффициент закрепления операций составляет:

- для единичного производства — больше 40;
- для мелкосерийного производства — 20-40;
- для среднесерийного производства — 10-20;
- для крупносерийного производства — 1-10;
- для массового производства — не больше 1.

Так как, $K_c = 2,0$, следовательно, рассматриваемое производство относится к крупносерийному типу производства.

На ООО «А7 АГРО – ОМК» наиболее прогрессивным методом организации основного производства является поточный метод, который соответствует принципам рациональной организации производства. Отличительными особенностями линии являются компактные размеры и максимальная автоматизация процесса (пример поточной линии производства продукции на производстве представлен в приложении В).

Охарактеризуем организацию поточного производства, используемого на предприятии, в частности, поточных линий. По степени специализации применяются однопредметные поточные линии, что отражает основное направление производственной деятельности предприятия. Применяется постоянно действующий, несменяемый технологический процесс. По степени прерывности - это прерывно-поточные линии, так как длительность операции не равна такту (так как работа связана не только с поточными линиями, но и использованием оборудования). Движение предметов труда осуществляется параллельно-последовательно. На каждой операции обработка определенного количества предметов труда ведется непрерывно, а на следующие операции они подаются частями (транспортными партиями).

Поскольку между рабочими местами расстояния значительные на комбинате применяются распределительные конвейеры.

В пищевой промышленности, построение производственного процесса осуществляется на основе ряда базовых принципов:

- ритмичность работы предприятия и равномерность выпуска продукции;
- пропорциональность производственных подразделений;
- параллельность выполнения операций и процессов производства;
- непрерывность производственных процессов.

Коэффициент ритмичности определяется путем суммирования фактических удельных весов выпуска за каждый квартал, но не более планового их уровня:

$$K_{p2017} = 23,0 + 23,7 + 22,4 + 26,0 = 95,1\%$$

$$K_{p2018} = 26,3 + 25,0 + 22,0 + 25,7 = 99\%$$

$$K_{p2019} = 29,6 + 26,5 + 22,7 + 24,1 = 102,9\%$$

Коэффициент ритмичности в 2017 году равен 95,1%, это говорит о том, что из-за невыполнения плана во втором и третьем и квартале привело к нарушению ритмичности производства в целом. Коэффициент ритмичности в 2018 году составил 99%, так же из-за невыполнения плана во втором и третьем квартале привело к снижению ритмичности. А в 2019 году коэффициент ритмичности составил 102,9%, что говорит о том, что план был не выполнен.

Проанализировав три года, можно отметить, что невыполнение плана отмечено во вторых и третьих кварталах двух лет, можно предположить, что это связано со снижением спроса в эти месяцы года. Для сохранения ритмичности производства предлагается уменьшить выпуск продукции во втором и третьем квартале.

В целом можно отметить, что коэффициент ритмичности находится в допустимых пределах от 0,95 до 1,05.

Технологическое оборудование, расположенное в последовательности выполнения технологического процесса, образует поточную линию. Организация поточных линий предъявляет особые требования как к размещению технологического оборудования, так и к выбору различного вида транспортных средств.

Для наглядности, рассмотрим организацию производственного процесса.

Рассчитаем такт поточной линии:

- плановый фонд времени работы поточной линии за вычетом регламентированных перерывов в смену, составляет 450 мин;

- программа выпуска продукции, составит 4,72 мин/кг. $R = 450 / 4,72 = 95,34$ кг/мин.

Теперь рассчитаем ритм рабочего места - это промежуток времени между смежными одинаковыми и повторяющимися частными процессами труда или операциями, выполняемыми на данном рабочем месте:

- плановый фонд рабочего времени, 450 мин;

- производственное задание рабочему месту 4,72 мин/кг. $R \text{ р.м.} = 450 / 4,72 = 95,34$ кг/мин.

На основе ритма определяется потребное количество рабочих мест для каждой операции линии:

Для этого нам понадобится норма времени выработки на одну единицу изделия:

- подготовка сырья 1 шт. - 45 мин;

- нормализация молока или сливок по жиру 1 шт.- 40 мин.;

- тепловая обработка 1 шт.- 50 мин;

- гомогенизация 1 шт. - 30 мин;

- охлаждение до температуры сквашивания 1 шт. - 40 мин;

- процесс сквашивания 1 шт. - 40 мин;

- охлаждение 1 шт.- 30 мин.

Рассчитаем нужное количество рабочих мест:

$PM1 = 45/95,34 = 0,47$ (подготовка сырья);

$PM2 = 40/95,34 = 0,42$ (нормализация молока или сливок по жиру);

$PM3 = 50/95,34 = 0,52$ (тепловая обработка);

$PM4 = 30/95,34 = 0,31$ (гомогенизация);

$PM5 = 40/95,34 = 0,42$ (охлаждение до температуры сквашивания);

$PM6 = 40/95,34 = 0,42$ (процесс скашивания);

$PM7 = 30/95,34 = 0,31$ (охлаждение).

По данным расчетов было получено, что на каждую операцию требуется по 1 человеку.

Рассчитаем так же коэффициент загрузки одного рабочего места:

$$K_{з1} = 0,47/1 = 0,47$$

Таким образом, наиболее полно загружено третье рабочее место (тепловая обработка), наименее загруженным является четвертое (гомогенизация) и седьмое (охлаждение) рабочее место.

Принцип параллельности характеризует степень совмещения операций во времени.

Подготовка сырья 1 шт. - 45 мин; нормализация молока или сливок по жиру 1 шт. - 40 мин.; тепловая обработка 1 шт. - 50 мин; гомогенизация 1 шт. - 30 мин; охлаждение до температуры сквашивания 1 шт. - 40 мин; процесс скашивания 1 шт. - 40 мин; охлаждение 1 шт. - 30 мин. Длительность производственного цикла - 210 мин.

$$K_{пар} = (45+40+50+30+40+40+30) / 210 = 1,3$$

При параллельном движении каждый предмет труда после выполнения первой операции передается на другую, не ожидая обработки всей партии, чем достигается сокращение времени прохождения его по всем операциям.

$$T_{пар} = \sum t_{шт.i} + t_{гг} * (n - 1) \quad (2)$$

где $t_{шт.i}$ - штучное время на i -ой операции, ч;

n - размер партии, т;

m - количество операций в процессе.

$$T_{\text{пар}} = (45+40+50+30+40+40+30) + 50 \cdot (4,72 - 1) = 461 \text{ мин.}$$

В результате проведенных расчетов получили, что на производство необходимо 461 мин.

При параллельном виде движения предметов труда значительно сокращается длительность обработки партии изделий. Но, неравенство времени обработки по операциям приводит к перерывам в работе машин на операциях менее продолжительных, чем главная.

Определим величину перерывов на всех операциях:

Так, величина перерывов, повторяющихся с каждой партией, на первой операции составляет 5 мин (50-45), на второй 10 мин (50-40), на третьей 20 мин (50-30), на четвертой 10 мин (50-40), на пятой 10 мин (50-40) и на шестой 20 мин (50-30). Перерывы в работе тем больше, чем разность в продолжительности операций.

Мы выявили, что производственная структура ООО «А7 АГРО – ОМК» относится к крупносерийному типу производства (путем расчета коэффициента серийности), расчет коэффициента ритмичности работы предприятия и равномерности выпуска продукции выявил нарушение ритмичности производства в целом за три исследуемых года, причем в 2017 и 2018 годах выявилось невыполнение плана во втором и третьем квартале, что привело к снижению ритмичности производства в целом, а в 2019 году план не смогли выполнить, произошел сбой в производственной деятельности, который в дальнейшем отразится на финансовых результатах деятельности предприятия. В целом пока можно отметить, что коэффициент ритмичности находится в допустимых пределах от 0,95 до 1,05, несмотря на сбой в работе в 2019 году. Также мы рассчитали такт поточной линии производства и коэффициент загрузки одного рабочего места и выявили наиболее и наименее загруженные рабочие места на линии производства. В результате

проведенных расчетов получили, что на производство необходимо 461 мин, но при этом величина перерывов в работе будет тем больше, чем больше разность в продолжительности операций, то есть с каждой последующей операцией время на перерывы будет возрастать.

На основе изучения организации производственного процесса на ООО «А7 АГРО – ОМК» была выявлена проблема увеличения простоя оборудования, из-за увеличения перерывов в работе с каждой последующей партией и неравенства времени обработки партии изделий. На основе выявленной проблемы, предлагаются мероприятия, представленные в 3 главе.

3 Направления совершенствования производственной структуры предприятия «А7 АГРО – Оренбургский молочный комбинат»

3.1 Направления совершенствования производственной структуры

Совершенствование производственной структуры может быть рассмотрено как с точки зрения реструктуризации производства (то есть, когда отдельные подразделения предприятия выводят в самостоятельные юридические лица, и они становятся новыми предприятиями), так и с точки зрения реализации инвестиционной политики данного предприятия в области технического перевооружения, расширения специфики деятельности, реструктуризации деятельности по различным направлениям. Первый вариант нам не подходит, потому что предприятие ООО «А7 АГРО – ОМК» является целостным перерабатывающим холдингом и наращивало свою деятельность долгие годы, а также продукция предприятия достаточно конкурентоспособна на рынке Оренбуржья и нашла своего покупателя. Поэтому, для совершенствования производственной структуры ООО «А7 АГРО – ОМК» рассмотрим второе направление, исходя из выявленных во второй главе проблем его функционирования и современных актуальных проблем развития регионального рынка.

Производственная структура предприятия оказывает решающее воздействие на форму организации производственного процесса на предприятии и на экономику предприятия. Производственная структура является определяющим фактором непрерывности процесса производства, ритмичности производства продукции, сокращения размера незавершенного производства, уровня производительности труда и эффективности использования трудовых и материальных ресурсов на предприятии. Решающее воздействие производственная структура оказывает на качество продукции предприятия.

Существуют факторы, которые определяют степень эффективности производственной структуры предприятия, это:

- разделение труда, его уровень;
- специализация производства, ее уровень;
- конкуренция на рынке, ее уровень;
- развитие технологии, техники, организация производства;
- номенклатура, ассортимент, характер производимой продукции, трудоемкость ее изготовления;
- вовлеченность в процессы глобализации производства.

На рисунке 6 представлены факторы, определяющие направления выбора и корректировки производственной структуры предприятия.

Производственная структура сегодня должна быть динамичной и гибкой. Это основное требование предъявляется ко всем предприятиям, которые функционируют в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

Процесс формирования производственной структуры предприятия ООО «А7 АГРО – ОМК» очень важен с точки зрения экономического и организационного аспектов потому что, соотношение между вспомогательными и основными цехами по занимаемым производственным площадям и по численности занятых в них работников должно отражать приоритетные значения основных цехов в производственной структуре предприятия, так как именно в основных цехах осуществляются все стадии технологических циклов по изготовлению продукции. Но высокий уровень автоматизации и механизации производственных процессов в основных цехах позволяет снизить трудоемкость изготавливаемой продукции, поэтому число занятых в обслуживающих и во вспомогательных цехах превышает число работников в основном производстве. Поэтому для того, чтобы снизить издержки производства, потребуется повышение уровня комплексной автоматизации и механизации обслуживающих и вспомогательных процессов производства на предприятии, что позволит

усовершенствовать производственную структуру предприятия ООО «А7 АГРО – ОМК».



Рисунок 6 – Факторы, определяющие производственную структуру

В различных отраслях производственная структура у предприятий будет отличаться, это может быть даже в пределах одной отрасли.

Таким образом, производственная структура предприятия ООО «А7 АГРО – ОМК» должна обеспечивать:

- пропорциональную работу всех подразделений предприятия;
- соответствовать организационной структуре предприятия;
- соответствовать кадровому потенциалу предприятия.

Эффективность всего производства в значительной степени зависит от рационального подхода к выбору производственной структуры. Часто на предприятиях возникает вопрос оптимизации уже действующей производственной структуры.

Перечислим основные направления совершенствования производственной структуры предприятия:

- укрупнение цехов и предприятий – это позволит усовершенствовать технологию производства, более эффективно организовать производство, внедрить на производство новую высокотехнологичную технику;

- при построении производственной структуры использовать более совершенные принципы ее организации для проектируемых предприятий, а для уже действующих – использовать резервы улучшения структуры исходя из специфики отрасли, региона;

- рациональное соотношение между основными, обслуживающими и вспомогательными цехами;

- соотношение генерального плана предприятия с основными технологическими процессами производства и распределения продукции;

- развитие комбинирования, кооперирования производства и специализации на предприятии;

- использование унификации и стандартизации процессов производства и оборудования на предприятии.

Поскольку процесс перехода к новой производственной структуре очень сложен, предприятию необходимо учитывать следующие моменты:

- необходимо четко прописать все методы и принципы, посредством которых предприятие будет улучшать производственную структуру;

- необходимо учитывать факторы внутренней и внешней среды, то есть внутренние возможности предприятия и постоянно меняющиеся условия внешней среды;

- необходимо учитывать и принимать во внимание тенденции совершенствования производственной структуры.

Современная тенденция совершенствования производственной структуры предприятия – это гибкость процессов производства продукции предприятия. Производство должно быть клиенто-ориентированным, то есть быть готовым к перепрофилированию, исходя из изменений потребностей людей.

На это направлены международные стандарты ISO, регламентирующие управление качеством на предприятиях.

Проанализировав структуру производства ООО «А7 АГРО – ОМК», можно выделить первоочередные пути совершенствования производственной структуры:

- постоянный мониторинг качества продукции предприятия;
- разработка новых видов продукции;
- увеличение выпуска продукции за счет повышения коэффициента ритмичности производства продукции (во второй главе нами были выявлены проблемы связанные со снижением коэффициента ритмичности из-за невыполнения плана по производству продукции);
- оптимизация производственного процесса за счет выравнивания времени производственного цикла и снижения перерывов в работе машин (в ходе анализа изучения организации производства молочного цеха, выявлены наиболее загруженные рабочие места, и наименее загруженные, что из-за неравенства времени обработки партии изделий, приводит к значительным перерывам в работе машин);
- оптимизация работы персонала предприятия путем совершенствования стратегии управления персоналом и методов стимулирования труда работников.

Данные направления будут способствовать совершенствованию производственной структуры предприятия, позволят максимизировать процесс производства и увеличат прибыль и рентабельность деятельности ООО «А7 АГРО – ОМК».

Первые два направления должны проходить на постоянной основе в деятельности предприятия, рассмотрим оставшиеся посредством расчета экономической эффективности от их внедрения на предприятии.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

На основе анализа производственной структуры и экономической деятельности ООО «А7 АГРО – ОМК» во второй главе были выявлены проблемы связанные со снижением коэффициента ритмичности из-за невыполнения плана по производству продукции.

Также было отмечено, в ходе анализа изучения организации производства молочного цеха, выявлены наиболее загруженные рабочие места, и наименее загруженные, что из-за неравенства времени обработки партии изделий, приводит к значительным перерывам в работе машин.

На основе выявленных проблем предлагаются мероприятия:

1 мероприятие «Замена вибросмесителя АУ-200, на вакуумный вибросмеситель МК-900».

Для этого нужно заказать вибросмеситель с города Саратов, поставщик ООО «Торговая Гильдия». Ориентировочная цена оборудования 160 000 тыс. руб. С помощью данного оборудования осуществляется перемешивание, что позволяет сократить продолжительность созревания, закваски, посола до 10-25 минут, улучшит качество продукции, повысит производительность.

2 мероприятие: «Замена тележек для субпродуктов на электротележку ЭК- 2». Для этого нужно будет привезти оборудование из города Ижевск, поставщик ООО «Мега-С». Ориентировочная цена 331 100 тыс. руб. Данная электротележка позволит увеличить грузоподъемность перевозимых субпродуктов, в цеха, до 2000 кг.

Проведем расчет необходимого количества оборудования при внедрении мероприятия по «Замене вибросмесителя АУ- 200, на вакуумный вибросмеситель МК-900».

Внедрение данного мероприятия позволит ускорить и увеличить выход готовой продукции, улучшить ее потребительские свойства за счет ускорения технологических процессов и созревания сырья, улучшить структуру сырья.

При изменении времени операций нужно пересчитать необходимое количество оборудования (рабочих мест) для данной операции и сравнить с прежним количеством.

При приобретении нового оборудования нужно рассчитать его необходимое количество по формуле.

Вместимость одного вибросмесителя -250 кг; V норма выпуска в день - 5500 кг; шт = 50 мин; плановый фонд поточной линии 450 минут в смену; программа выпуска продукции 4,72 кг/мин.

Рассчитаем сколько килограмм продукции выпускает одна смена: $4,72 * 450 = 2124$ кг.

Рассчитаем количество партий: $5500/2124 = 2,6$, следовательно, на предприятии находится 3 единицы оборудования.

$P = 3$ единицы.

$N = (50 * 2,6) / 2700 * 3 = 0,7$ предприятию необходима 1 единица оборудования.

При внедрении нового оборудования меняется технологический процесс изготовления молока. Пересмотр изменения технологического процесса позволит дополнительно учесть экономию.

До внедрения мероприятия на предприятии работают 3 оборудования для переработки молока.

Рассчитаем амортизацию 3-х единиц оборудования: ТПИ = 8 лет.

$$A = (1/8) * 100\% = 13\% \quad (3)$$

Амортизационные годовые отчисления составляют:

$$A_{\Gamma} = (\text{ОФпер} * A) / 100 \quad (4)$$

Офпер = пер. стоимость оборуд. + транспортировка + монтаж
Офпер = (13 000 * 3) + 51 000 + 10 000 = 471 000 руб. $A_{\Gamma} = (471 000 * 13\%) / 100 = 61230$ руб.

После внедрения данного оборудования рассчитаем его амортизацию:
ТПИ = 8 лет.

$$A = (1/8) * 100\% = 13\%.$$

$$A_{\Gamma} = (199 000 * 13\%) / 100 = 25 870 \text{ руб.}$$

$$\text{Офпер} = 160 000 + 28 000 + 11 000 = 199 000 \text{ руб.}$$

Экономия по амортизации составит:

$$61230 - 25870 = 35 360 \text{ руб.}$$

Рассчитаем экономию электроэнергии:

Мощность 3-х единиц оборудования составляет 4,2 кВт/ч.

Мощность предлагаемого оборудования составляет 2,0 кВт/ч. Тэфф = 2700 ч.

Тарифы на электрическую энергию для населения Оренбургской области с 1 июля 2018 года - 3,68 руб. / кВт.

Рассчитаем затраты на электроэнергию 3-х единиц оборудования: $4,2 * 2700 = 11340$ кВт.

$$11340 * 3,68 = 41731,2 \text{ руб.}$$

Рассчитаем затраты на электроэнергию предлагаемого оборудования:
 $2,0 * 2700 = 5400$ кВт.

$$5400 * 3,68 = 19 872 \text{ руб.}$$

Экономия затрат на электроэнергию составит:

$$41731,2 - 19872 = 21859,2 \text{ руб.}$$

На каждой единице оборудования работает 1 человек, при внедрении нового оборудования происходит высвобождение 2-х рабочих мест, а следовательно, происходит экономия на заработной плате.

Рассчитаем экономию заработной платы:

ЗП 3-х работников - $22000 \cdot 3 \cdot 12 = 792\ 000$ руб. ЗП 1-го работника - $22000 \cdot 12 = 264\ 000$ руб.

Экономия составит:

$792\ 000 - 264\ 000 = 528\ 000$ руб.

Таким образом, экономия по амортизации, электроэнергии и заработной платы, а, следовательно, и по себестоимости составит:

$35360 + 21859,2 + 528\ 000 = 585\ 219,2$ руб.

Расчет изменения основных экономических показателей после внедрения мероприятия.

По результатам расчетов предполагается снижение себестоимости реализованной продукции на 585 219,2 руб.

После внедрения мероприятия себестоимость составит: $115893450 - 585219,2 = 115\ 308\ 231$ тыс. руб.

Уменьшение себестоимости повлечет за собой увеличение валовой прибыли, рассчитаем, насколько увеличится прибыль:

$157\ 129\ 894 - 115\ 308\ 231 = 41\ 821\ 663$ тыс. руб. валовая прибыль при уменьшении себестоимости.

Валовая прибыль увеличится на:

$41821663 - 41236444 = 585\ 219$ руб.

Годовой экономический эффект составит:

$585\ 219,2 - 25870 - 19\ 872 - 199\ 000 \cdot 0,2 = 499\ 677,2$ руб.

Рассчитаем рентабельность продукции:

$R_{\text{прод}} = P_{\text{вал}} / S_{\text{продукт}}$ (5)

$R_{\text{прод}} = 41821663 / 115\ 308\ 231 = 36,3\ \%$

Рентабельность продукции увеличится: $36,3 - 35,6 = 0,7\ \%$.

Срок окупаемости данного мероприятия составит: $199000 / 499\,677,2 = 0,39$ года.

Таким образом, можно отметить что положительный годовой экономический эффект означает, что данное мероприятие рекомендуется к внедрению на конкретном предприятии, так как прибыль покрывает затраты раньше нормативного времени.

Данные мероприятия позволят увеличить выпуск продукции за счет повышения коэффициента ритмичности производства продукции (во второй главе нами были выявлены проблемы связанные со снижением коэффициента ритмичности из-за невыполнения плана по производству продукции), а также оптимизировать производственный процесс за счет выравнивания времени производственного цикла и снижения перерывов в работе машин (в ходе анализа изучения организации производства молочного цеха, выявлены наиболее загруженные рабочие места, и наименее загруженные, что из-за неравенства времени обработки партии изделий, приводит к значительным перерывам в работе машин). Они экономически целесообразны для данного предприятия в настоящем.

3 Далее рассмотрим следующее направление совершенствования производственной структуры ООО «А7 АГРО – ОМК» - оптимизацию работы персонала предприятия путем совершенствования стратегии управления персоналом и методов стимулирования труда работников предприятия.

На ООО «А7 АГРО – ОМК» предлагается внедрить мероприятия по совершенствованию управлению персоналом. Эти мероприятия рекомендуется свести к конкретизации и внедрению на предприятии методов материального и нематериального стимулирования труда работников данного предприятия (таблица 11).

Далее необходимо провести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий. Для этого рассчитаем срок окупаемости затрат.

$$\mathcal{E}_{эф} = \frac{K}{12*(z_2-z_1)} \quad (6)$$

где: К - затраты на мероприятия;

12 - число месяцев в году;

32 - средняя заработная плата рабочего после проведения мероприятий;

31 - средняя заработная плата рабочего до проведения мероприятий.

$$\mathcal{E}_{эф} = \frac{290000}{12 * (17800 - 15000)} = 8,6$$

Таким образом, было выявлено, что затраты на мероприятия по стимулированию работы персонала материального и нематериального характера на предприятии ООО «А7 АГРО – ОМК» окупятся за 8,6 месяца.

Таблица 11 – Мероприятия, направленные на совершенствование управления персоналом ООО «А7 ФГРО – ОМК»

Мероприятия	Ответственный за исполнение	Срок исполнения	Затраты на мероприятие
<p>Стимулирование труда работников материального характера:</p> <ul style="list-style-type: none"> - доплаты за увеличение объема выполняемой работы или за совмещение функций; - льготные туры (путёвки) для наиболее эффективных работников; - компенсация оплаты телефонной связи в соответствии с производственной эффективностью работника; - оплаты обедов для работников. 	бухгалтер	1 год	180 тыс. р.

Продолжение таблицы 11

Стимулирование труда работников нематериального характера: - бесплатное обучение/повышение квалификации работников (в том числе с использованием дистанционных форм обучения); - проведение конкурсов среди работников по основным показателям эффективности производственной деятельности с вручением грамот, благодарностей и т.д.; - проведение корпоративных праздников с вручением подарков; - профилактика заболеваний (вакцинацию сотрудников от эпидемических инфекционных заболеваний).	менеджер по персоналу	1 год	80 тыс. р.
Оценка персонала методом «3600»	менеджер по персоналу	1 мес.	30 тыс. р.
Итого			290 тыс. р.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что срок окупаемости мероприятий по стимулированию работы персонала предприятия меньше одного года, а сами мероприятия достаточно широкого спектра и будут охватывать деятельность всех структурных подразделений ООО «А7 АГРО – ОМК», что говорит о целесообразности данного направления работы по совершенствованию производственной структуры предприятия.

Рассчитаем экономический эффект от предлагаемых мер по усилению мотивации к эффективной трудовой деятельности на предприятии путем внедрения мер материального и нематериального стимулирования труда работников ООО «А7 АГРО – ОМК».

Экономический эффект рассчитывается по формуле:

$$Эг = Эсс - Зтек - Зкап * Ен \quad (7)$$

где: Эг - показатель экономической эффективности реализации стратегии управления персоналом, р.;

Эсс - экономия средств по заработной плате с отчислениями, р.;

Зтек - величина текущих затрат на реализацию стратегии управления персоналом, р.;

Зкап - величина капитальных затрат на реализацию стратегии управления персоналом, р.;

Ен - нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности капитальных затрат.

Таким образом, мы получаем:

$$\text{Эг} = 2\,268\,000 - 188\,500 - 1\,000\,000 * 0,15 = 1\,929\,500 \text{ р.}$$

В результате расчетов, полученная величина показателя экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управлению персоналом доказывает их эффективность и оправданность. Данные мероприятия необходимо ежегодно конкретизировать и дополнять, при этом данные методы материального и нематериального стимулирования труда работников предприятия ООО «А7 АГРО – ОМК» и позволят усовершенствовать его производственную структуру и оптимизировать производственную деятельность, а также позволят повысить производительность труда.

4 За счет мероприятия № 1 и № 2 внедрение на предприятии последовательно-параллельного процесса производства.

Принцип параллельности характеризует степень совмещения операций во времени.

Произведем расчет времени пролеживания всех компонентов при последовательно-параллельном цикле производства, где параллельно обрабатываются одна и та же партия составляющих деталей конечного продукта на смежных операциях.

«Замена вибросмесителя АУ-200, на вакуумный вибросмеситель МК-900» позволит сократить время на гомогенизацию 1 шт. – до 20 мин;

охлаждение до температуры сквашивания 1 шт. – до 20 мин; процесс сквашивания 1 шт. – до 20 мин; охлаждение 1 шт.- до 20 мин.

«Замена тележек для субпродуктов на электротележку ЭК- 2» позволит сократить время на подготовку сырья – до 30 мин.

Рассчитаем продолжительность производственного цикла изготовления партии продукта.

Подготовка сырья 1 шт. - 30 мин; нормализация молока или сливок по жиру 1шт.- 40 мин.; тепловая обработка 1 шт.- 50 мин; гомогенизация 1 шт. - 20 мин; охлаждение до температуры сквашивания 1 шт. - 20 мин; процесс сквашивания 1 шт. - 20 мин; охлаждение 1 шт.- 20 мин.

Длительность главного производственного цикла (тгл) - 50 мин.

При параллельном движении каждый предмет труда после выполнения первой операции передается на другую, не ожидая обработки всей партии, чем достигается сокращение времени прохождения его по всем операциям.

$$T_{\text{пар}} = \sum + t_{\text{гл}} * (n - 1) \quad (8)$$

где $t_{\text{шт.}i}$ - штучное время на i -ой операции, ч;

n - размер партии, т;

m - количество операций в процессе.

$$T_{\text{пар}} = (30+40+50+20+20+20+20) + 50 *(4,72 - 1) = 386 \text{ мин.}$$

В результате проведенных расчетов получили, что на производство необходимо 386 мин. (вместо 461 мин.), т.е. длительность производственного цикла сокращается на 75 мин.

При параллельном виде движения предметов труда значительно сокращается длительность обработки партии изделий. Но, неравенство времени обработки по операциям приводит к перерывам в работе машин на операциях менее продолжительных, чем главная.

Определим величину перерывов на всех операциях:

$$K_{\text{пар}} = (30+40+50+20+20+20+20) / 386 = 0,51 = 0,5$$

Исходя из результатов расчетов, можно сделать вывод, что при последовательно-параллельном движении, за счет внедрения на предприятие более модернизированного оборудования, процесс изготовления партии продукции ускоряется с 461 мин. до 386 мин. (на 75 мин.) Коэффициент выполнения парных операций выровнялся с 0,6 до 0,5 (на 0,1), что говорит о сокращении величины перерывов на всех операциях производственного цикла.

В результате проведенных расчетов во второй главе мы получили, что производственная структура ООО «А7 АГРО – ОМК» относится к крупносерийному типу производства, мы выявили неритмичность работы предприятия и неравномерность выпуска продукции, данные сбои в производственной деятельности могут отразиться на финансовых результатах деятельности предприятия. Также мы рассчитали такт поточной линии производства и коэффициент загрузки одного рабочего места и выявили наиболее и наименее загруженные рабочие места на линии производства. В результате проведенных расчетов получили, что на производство необходимо 461 мин, но при этом величина перерывов в работе будет тем больше, чем больше разность в продолжительности операций, то есть с каждой последующей операцией время на перерывы будет возрастать.

На основе выявленной проблемы в аналитической главе, в 3 главе мы предложили мероприятия.

Первое из которых, замена вибросмесителя «АУ-200», на вакуумный вибросмеситель «МК-900» - с помощью данного оборудования осуществляется перемешивание, что позволяет сократить продолжительность созревания, закваски, посола до 10-25 минут, улучшит качество продукции, повысит производительность; а также мы предлагаем заменить тележки для субпродуктов на электротележку «ЭК- 2», что позволит увеличить грузоподъемность перевозимых субпродуктов, в цеха, до 2000 кг. Внедрение

данного мероприятия позволит ускорить и увеличить выход готовой продукции, улучшить ее потребительские свойства за счет ускорения технологических процессов и созревания сырья, улучшить структуру сырья, а также направленно на минимизацию простоя оборудования и снижение перерывов в работе поточной линии с каждой последующей партией и снижение неравенства времени обработки партии изделий. Данное мероприятие рекомендуется к внедрению на конкретном предприятии, так как прибыль покрывает затраты раньше нормативного времени. Это мероприятие позволит увеличить выпуск продукции за счет повышения коэффициента ритмичности производства продукции, а также оптимизировать производственный процесс за счет выравнивания времени производственного цикла и снижения перерывов в работе машин. Оно экономически целесообразно для данного предприятия в настоящем. За счет внедрения на предприятие этого модернизированного оборудования, процесс изготовления партии продукции ускоряется с 461 мин. до 386 мин. (на 75 мин.) Коэффициент выполнения парных операций выровнялся с 0,6 до 0,5 (на 0,1), что говорит о сокращении величины перерывов на всех операциях производственного цикла.

Далее мы предложили следующее направление совершенствования производственной структуры ООО «А7 АГРО – ОМК» - оптимизацию работы персонала предприятия путем совершенствования стратегии управления персоналом и методов стимулирования труда работников предприятия. Эти мероприятия рекомендуется свести к конкретизации и внедрению на предприятии методов материального и нематериального стимулирования труда работников данного предприятия. Это мероприятие позволяет простимулировать материально и морально труд работников на производстве и в целом позволяет повысить качество работы и производительность труда на производственном предприятии, а также способствует повышению сознательности работников и корпоративной сплоченности коллектива.

В результате, мы охватываем два направления: непосредственно производственный процесс на предприятии путем совершенствования его производственной структуры и минимизации простоев оборудования между партиями изготавливаемой продукции; а также повышаем заинтересованность работников предприятия путем применения методов материального и нематериального стимулирования их труда, что в конечном итоге позволит повысить производительность труда на данном предприятии.

Заключение

Производственная структура предприятия – это разделение предприятия на различные подразделения, участки, отделы, производства, службы. Данное разделение может осуществляться по определенным принципам построения, размещения и взаимосвязи.

При этом основным принципом при формировании производственной структуры предприятия будет выступать разделение труда между отдельными элементами производственной структуры, данный принцип проявляется в специализации и кооперировании производства на предприятии.

Таким образом, производственная структура – это часть общей структуры предприятия, представляющая собой взаимосвязи и состав вспомогательных и основных производственных подразделений предприятия.

Если рассматривать общую для всех предприятий долгосрочную стратегию их устойчивого развития, то она будет опираться на направления достижения устойчивого развития производственной структуры предприятия, а также следует сделать вывод, что во многом эта стратегия будет идентична, например, в отношении технологии – она должна быть высокотехнологичной, экологии – предприятия должны быть безопасными в производстве, в отношении качества жизни населения – предприятия должны обеспечивать население необходимыми товарами и услугами, создавая условия для роста качества жизни в регионах.

В ВКР была рассмотрена деятельность и производственная структура предприятия ООО «А7 АГРО – ОМК». В результате проведенных расчетов во второй главе мы получили, что производственная структура ООО «А7 АГРО – ОМК» относится к крупносерийному типу производства, мы выявили неритмичность работы предприятия и неравномерность выпуска продукции, данные сбои в производственной деятельности могут отразиться

на финансовых результатах деятельности предприятия. Также мы рассчитали такт поточной линии производства и коэффициент загрузки одного рабочего места и выявили наиболее и наименее загруженные рабочие места на линии производства. В результате проведенных расчетов получили, что на производство необходимо 461 мин, но при этом величина перерывов в работе будет тем больше, чем больше разность в продолжительности операций, то есть с каждой последующей операцией время на перерывы будет возрастать.

Было выявлено, что совершенствование производственной структуры может быть рассмотрено как с точки зрения реструктуризации производства (то есть, когда отдельные подразделения предприятия выводят в самостоятельные юридические лица, и они становятся новыми предприятиями), так и с точки зрения реализации инвестиционной политики данного предприятия в области технического перевооружения, расширения специфики деятельности, реструктуризации деятельности по различным направлениям. Первый вариант нам не подходит, потому что предприятие ООО «А7 АГРО – ОМК» является целостным перерабатывающим холдингом и наращивало свою деятельность долгие годы, а также продукция предприятия достаточно конкурентоспособна на рынке Оренбуржья и нашла своего покупателя. Поэтому, для совершенствования производственной структуры ООО «А7 АГРО – ОМК» мы рассмотрели второе направление, исходя из выявленных во второй главе проблем его функционирования и современных актуальных проблем развития регионального рынка.

Проанализировав структуру производства ООО «А7 АГРО – ОМК», мы выделили первоочередные пути совершенствования производственной структуры:

- постоянный мониторинг качества продукции предприятия;
- разработка новых видов продукции;
- увеличение выпуска продукции за счет повышения коэффициента ритмичности производства продукции (во второй главе нами были выявлены

проблемы связанные со снижением коэффициента ритмичности из-за невыполнения плана по производству продукции);

- оптимизация производственного процесса за счет выравнивания времени производственного цикла и снижения перерывов в работе машин (в ходе анализа изучения организации производства молочного цеха, выявлены наиболее загруженные рабочие места, и наименее загруженные, что из-за неравенства времени обработки партии изделий, приводит к значительным перерывам в работе машин);

- оптимизация работы персонала предприятия путем совершенствования стратегии управления персоналом и методов стимулирования труда работников.

Первые два направления должны проходить на постоянной основе в деятельности предприятия, поэтому мы акцентировали внимание в работе на оставшихся, посредством расчета экономической эффективности от их внедрения на предприятии.

Первое из которых, замена вибросмесителя «АУ-200», на вакуумный вибросмеситель «МК-900» - с помощью данного оборудования осуществляется перемешивание, что позволяет сократить продолжительность созревания, закваски, посола до 10-25 минут, улучшит качество продукции, повысит производительность; а также мы предлагаем заменить тележки для субпродуктов на электротележку «ЭК- 2», что позволит увеличить грузоподъемность перевозимых субпродуктов, в цеха, до 2000 кг. Внедрение данного мероприятия позволит ускорить и увеличить выход готовой продукции, улучшить ее потребительские свойства за счет ускорения технологических процессов и созревания сырья, улучшить структуру сырья, а также направленно на минимизацию простоя оборудования и снижение перерывов в работе поточной линии с каждой последующей партией и снижение неравенства времени обработки партии изделий. Данное мероприятие рекомендуется к внедрению на конкретном предприятии, так как прибыль покроет затраты раньше нормативного времени. Это

мероприятие позволит увеличить выпуск продукции за счет повышения коэффициента ритмичности производства продукции, а также оптимизировать производственный процесс за счет выравнивания времени производственного цикла и снижения перерывов в работе машин. Оно экономически целесообразно для данного предприятия в настоящем. За счет внедрения на предприятие этого модернизированного оборудования, процесс изготовления партии продукции ускоряется с 461 мин. до 386 мин. (на 75 мин.) Коэффициент выполнения парных операций выровнялся с 0,6 до 0,5 (на 0,1), что говорит о сокращении величины перерывов на всех операциях производственного цикла.

Далее мы предложили следующее направление совершенствования производственной структуры ООО «А7 АГРО – ОМК» - оптимизацию работы персонала предприятия путем совершенствования стратегии управления персоналом и методов стимулирования труда работников предприятия. Эти мероприятия рекомендуется свести к конкретизации и внедрению на предприятии методов материального и нематериального стимулирования труда работников данного предприятия. Это мероприятие позволяет простимулировать материально и морально труд работников на производстве и в целом позволяет повысить качество работы и производительность труда на производственном предприятии, а также способствует повышению сознательности работников и корпоративной сплоченности коллектива.

В результате, мы охватываем два направления: непосредственно производственный процесс на предприятии путем совершенствования его производственной структуры и минимизации простоев оборудования между партиями изготавливаемой продукции; а также повышаем заинтересованность работников предприятия путем применения методов материального и нематериального стимулирования их труда, что в конечном итоге позволит повысить производительность труда на данном предприятии.

Список используемых источников

1 Басовский, Л. Е. Экономическая оценка инвестиций [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080502 Экономика и управление на предприятии (по отраслям) / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. - Москва : ИНФРА-М, 2015. - 241 с. : ил. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 217-218. - Прил.: с. 219-238. - ISBN 978-5-16-002848-4.

2 Бухалков, М. И. Планирование на предприятии [Текст] : учеб. для вузов / М. И. Бухалков.- 4-е изд., испр. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 411 с. - (Высшее образование). - Прил.: с. 383-403. - Библиогр.: с. 404-407. - ISBN 978-5-16-003931-2.

3 Вайс Е.С. Планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие для вузов / Е. С. Вайс [и др.]- 4-е изд., стер. - М. : КноРус, 2016. - 336 с. : ил. - Библиогр.: с. 333-336. - ISBN 978-5-406-01126-3.

4 Войтоловский, Н.В. Экономический анализ. Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации [Текст] : учебник / под ред. Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой, И. И. Мазуровой.- 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2016. - 507 с. - (Основы наук) - ISBN 978-5-9916-1156-5. - ISBN 978-5-9692-1118-6

5 Герасимова, Е. Б. Экономический анализ: Задания, ситуации, руководство по решению / Е.Б. Герасимова, Е.А. Игнатова. - М.: Форум, 2015. - 176 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (обложка) ISBN 978-5-91134-433-7, 500 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=196447>.

6 Гинзбург, А. И. Экономический анализ [Текст] : для бакалавров: учеб. для вузов / А. И. Гинзбург.- 3-е изд. - СПб. : Питер, 2016. - 488 с. - (Учебник для вузов : стандарт третьего поколения). - Библиогр.: с. 445-448. - ISBN 978-5-4237-0217-5.

7 Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии [Текст] : учебник для бакалавров / В. А. Горемыкин.- 7-е изд., перераб. и доп. - Москва :

Юрайт, 2017. - 695 с. - (Бакалавр). - Прил.: с. 510-693. - Библиогр.: с. 694-695. - ISBN 978-5-9916-1434-4.

8 Грибов, В. Д. Экономика организации (предприятия) [Текст] : учеб. пособие / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов, В. А. Кузьменко .- 3-е изд., стер. - М. : КноРус, 2015. - 407 с. : табл.. - (Среднее профессиональное образование). - Слов. терминов: с. 392-406. - Библиогр.: с. 407. - ISBN 978-5-406-00209-4.

9 Иванов И. Н. Организация производства на промышленных предприятиях: Учебник / И.Н. Иванов. - М.: НИЦ Инфра-М, 2018. - 352 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-003118-7, 500 экз. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=453668>,

10 Казакова, Н. А. Экономический анализ: Учебник / Н.А. Казакова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 343 с.: 60x90 1/16 + CD-ROM. - (Высшее образование). (переплет, cd rom) ISBN 978-5-16-004558-0, 500 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=221512>

11 Кантор, Е. Л. Экономика предприятия / Е. Л. Кантор, Г. А. Маховикова, В. Е. Кантор. - СПб. : Питер, 2015. - 220 с. - - ISBN 978-5-388-00588-5.

12 Касьяненко, Т. Г. Экономическая оценка инвестиций [Текст] : учебник и практикум / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова; С.-Петербург. гос. экон. ун-т. - Москва : Юрайт, 2017. - 559 с. - (Бакалавр. Углубленный курс). - Библиогр.: с. 558-559. - ISBN 978-5-9916-3089-4.

13 Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия) [Текст] : учеб. для бакалавров / В. В. Коршунов.- 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2018. - 434 с. - (Бакалавр. Базовый курс). - Библиогр.: с. 431-433. - ISBN 978-5-9916-2425-1.

14 Косорукова, И.В. Экономический анализ [Текст] : учебник / под общ. ред. И. В. Косоруковой. - М. : МФПА, 2017. - 432 с. : табл. - (Университетская серия). - Библиогр.: с. 424-426. - ISBN 978-5-4257-0008-7.

15 Коршунов В.В. Экономика организации (предприятия) [Текст] : учеб. для бакалавров / В. В. Коршунов.- 2-е изд., перераб. и доп. - М. :

Юрайт, 2018. - 434 с. - (Бакалавр. Базовый курс). - Библиогр.: с. 431-433. - ISBN 978-5-9916-2425-1.

16 Лукасевич, И. Я. Инвестиции [Текст] : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению "Экономика" и специальностям "Финансы и кредит" и "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / И. Я. Лукасевич. - Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. - 413 с. : табл. - (Вузовский учебник). - Библиогр.: с. 402-406. - ISBN 978-5-9558-0129-2. - ISBN 978-5-16-003847-6.

17 Маркин, Ю. П. Экономический анализ [Текст] : учеб. пособие / Ю. П. Маркин.- 2-е изд., стер. - М. : Омега - Л, 2015. - 451 с. : ил. - (Высшее экономическое образование). - Библиогр.: с. 450. - ISBN 978-5-370-01299-0.

18 Морошкин, В. А. Бизнес-планирование [Текст] : учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования / В. А. Морошкин, В. П. Буров.- 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Форум, 2016. - 256 с. : ил., табл. - (Профессиональное образование). - Библиогр.: с. 268-270. - Прил.: с. 271-285. - ISBN 978-5-91134-311-8.

19 Маркин, Ю. П. Экономический анализ [Текст] : учеб. пособие / Ю. П. Маркин.- 2-е изд., стер. - М. : Омега - Л, 2017. - 451 с. : ил. - (Высшее экономическое образование). - Библиогр.: с. 450. - ISBN 978-5-370-01299-0.

20 Орлова, П. И. Бизнес-планирование [Текст] : учебник / П. И. Орлова; [под ред. М. И. Глуховой]. - Москва : Дашков и К, 2017. - 284 с. - (Учебные издания для бакалавров). - Слов. терминов: с. 274-281. - Библиогр.: с. 282-283. - ISBN 978-5-394-01427-7.

21 Панков, В. В. Экономический анализ: Учебное пособие / В.В. Панков, Н.А. Казакова. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2016. - 624 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9776-0189-4, 300 экз.
<http://znanium.com/bookread.php?book=238158>

22 Пласкова, Н. С. Экономический анализ [Текст] : учебник для специальностей «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» /

Н. С. Пласкова.- 3-изд., перераб. и доп. - Москва : Эксмо, 2015. - 704 с. - (Новое экономическое образование) - ISBN 978-5-699-24078-4.

23 Подкопаева, М. О. Экономическая оценка инвестиций [Текст] : учеб. пособие / М. О. Подкопаева, О. В. Федорищева; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования "Оренбург. гос. ун-т". - Оренбург : Университет, 2017. - 220 с. - Библиогр.: с. 211-214. - Прил.: с. 215-220. - ISBN 978-5-4417-0055-9.

24 Позднякова, В.Я. Экономический анализ: Учебник / Под ред. В.Я. Позднякова, В.М. Прудникова. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 491 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-004474-3, 1500 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=206666>

25 Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия) [Текст] : учеб. пособие для бакалавров / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова.- 5-е изд., испр. и доп. - М. : Юрайт, 2016. - 671 с. - (Бакалавр). - Библиогр.: с. 669-671. - ISBN 978-5-9916-1761-1.

26 Савкина, Р. В. Планирование на предприятии [Текст] : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению «Экономика» / Р. В. Савкина. - Москва : Дашков и К, 2018. - 322 с. : табл. - (Учебные издания для бакалавров). - Глоссарий: с. 311-315. - Библиогр.: с. 316-317. - Прил.: с. 318-321. - ISBN 978-5-394-01317-1.

27 Савицкая, Г. В. Экономический анализ [Текст] : учебник / Г. В. Савицкая.- 14-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 649 с. - (Высшее образование) - ISBN 978-5-16-004340-1.

28 Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие для вузов / И. В. Сергеев .- 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 576 с. - ISBN 978-5-279-02714-9.

29 Симунин Е.Н. Планирование на предприятии: учеб. пособие для вузов / Е. Н. Симунин [и др.] .- 3-е изд., перераб. и доп. - М. : КноРус, 2018. - 336 с. : - ISBN 978-5-390-00042-7.

30 Сысоев Л. В. Организация производства на промышленных предприятиях [Электронный ресурс] / Сысоев Л. В. - Альтаир МГАВТ, 2017.

31 Туровец О. Г. Организация производства и управление предприятием: Учебник / О.Г. Туровец, В.Б. Родионов, М.И. Бухалков. - 3-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 506 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-004331-9, 2000 экз.
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=472411>

32 Фокина, О. М. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие для вузов / О. М. Фокина, А. В. Соломка . - М. : КноРус, 2019. - 229 с. - ISBN 978-5-406-00021-2.

33 Фатхутдинов, Р. А. Организация производства [Текст] : учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов.- 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 544 с. : ил. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 542-544. - ISBN 978-5-16-002832-3

34 Чернышев Б.Н. Экономика организации (предприятия, фирмы) [Текст] : учеб. для вузов / под ред. Б. Н. Чернышев, В. Я. Горфинкеля . - М. : Вузовский учебник, 2019. - 536 с. - (Вузовский учебник). - Библиогр.: с. 525-528. - ISBN 978-5-9558-0120-9.

35 Чечевицына, Л. Н. Практикум по экономике предприятия: учеб. пособие / Л. Н. Чечевицына, О. Н. Терещенко . - Ростов-на-Дону : Феникс, 2018. - 252 с. - ISBN 978-5-222-13062-9.

36 Шеремет, А. Д. Теория экономического анализа [Текст] : учебник / А. Д. Шеремет.- 3-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 352 с. - (Высшее образование). - Прил.: с. 311-337. - Глоссарий: с. 338-345. - Предм. указ.: с. 346-347. - Библиогр.: с. 348-350. - ISBN 978-5-16-004550-4.

37 Шарп, У. Ф. Инвестиции = Investments [Текст] : пер. с англ. / У. Ф. Шарп, Г. Дж. Александер, Дж. В. Бэйли. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 1028 с. - (Университетский учебник). - Парал. тит. л. англ. - Терминол. слов.: с. 963-998. - Прил.: с. 999-1007. - ISBN 978-5-16-002595-7.

38 Экономика организации (предприятия, фирмы) [Текст] : учеб. для

вузов / под ред. Б. Н. Чернышева, В. Я. Горфинкеля. - М. : Вузовский учебник, 2017. - 535 с. - (Вузовский учебник). - Библиогр.: с. 525-528. - ISBN 978-5-9558-0120-9.

39 Экономика фирмы (организации, предприятия): учебник / В.Я. Горфинкель, Т.Г. Попадюк; Под ред. Б.Н. Чернышева, В.Я. Горфинкеля. - 2-е изд. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 296 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9558-0294-7. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://znanium.com/catalog.php?itembooksearch&code=%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D0%B5%D0%BB%D1%8C>

40 Экономика предприятия: учебное пособие / О.И. Волков, В.К. Складенко. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 264 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-006306-5. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://znanium.com/catalog.php?item=booksearch&code=%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D0%BA%D0%BE%D0%B2+%D0%BE.%D0%B8.&page=2>