**Введение**

Производственная система – это особый класс систем, представляющих собой обособившуюся в результате общественного разделения труда часть производственного процесса, способную самостоятельно или во взаимодействии с другими аналогичными системами производить продукцию или оказывать услуги.

Каждое предприятие является такой производственной системой, включающей комплекс взаимосвязанных и целенаправленных элементов, предназначенных для достижения определенных целей: вещественных (здания, оборудование, сырье, материалы, оснастка, конструкторско-технологическая документация и другие), кадровых, информационных (планы, нормы, нормативы, документооборот и так далее), финансовых, энергетических и других ресурсов, обеспечивающих выпуск соответствующей продукции или реализацию услуг. Существование подобной системы обусловлено наличием спроса на продукцию или услуги, возникающее на рынке. Их основной и определяющей частью являются производственные процессы, для организации которых необходимы орудия труда, предметы труда и рабочая сила.

Производственной структурой предприятия называется его разделение на подразделения (производства, цехи, участки, хозяйства, службы и т.п.), осуществляемое по определенным принципам их построения, взаимосвязи и размещения. Важнейшим принципом формирования производственной структуры предприятия является разделение труда между его отдельными элементами, проявляющееся во внутризаводской специализации и кооперировании производства. В соответствии с этим и в зависимости от масштабности предприятия и сложности процесса изготовления выпускаемой продукции каждое промышленное предприятие расчленяется как на крупные подразделения (первый уровень): цехи, производства, хозяйства, так и на более мелкие подразделения (второй уровень): участки, отделения, рабочие места.

**Объект исследования –** ОАО «Кстовский Молочный Завод».

**Задачи работы:**

1. Четко сформулировать и описать назначение и цель функционирования объекта исследования.

2. Нарисовать организационно-функциональную структуру управления объектом, которая должна включать аппарат управления, функциональные подразделения, производственные и вспомогательные подразделения, взаимосвязи между ними.

3. Дать обоснование имеющим место основным бизнес-процессам.

4. Описать основные управленческие проблемы подразделений по конкретной сфере производственной деятельности.

молочный завод управление

**1. Назначение и цель функционирования ОАО «Кстовский молочный Завод»**

Производство – комплексная задача. Некоторые предприятия изготавливают ограниченное количество видов продукции, другие предлагают широкий ассортимент. Но каждое предприятие использует различные процессы, механизмы, оборудование, трудовые навыки и материалы. Для получения прибыли компания должна организовать все эти факторы таким образом, чтобы производить нужные товары наивысшего качества в нужное время с минимальными затратами. Это комплексная проблема, и для ее решения потребуется эффективная система планирования и контроля.

ОАО «Кстовский молочный завод» выпускает такую продукцию, как: йогурт, кефир, маргарин, сливочное масло, сметана, сыр, творог классический (5%, 2,5%), цельное молоко жирностью 3,2% и 2,5%. Целью функционирования предприятия является производство продукции, выполнение работ и оказание услуг для удовлетворения запросов потребителей при наиболее экономном использовании трудовых, материальных и финансовых ресурсов и получения прибыли для своего развития.

Сущность планирования производственной деятельности в рыночной экономике состоит в том, чтобы наилучшим образом обосновать такие виды, объемы, сроки и другие показатели производства и продажи товаров, выполнения работ и оказания услуг, которые при умелом использовании имеющихся ресурсов могут принести предприятию наибольший доход.

Менеджеры компании должны, во-первых, поставить цели и определить задачи компании и отдельных подразделений и построить соответствующую этому структуру организации. И, во-вторых, обеспечить функционирование эффективной системы документирования и отчетности, разделения полномочий, авторизации, мониторинга для достижения поставленных целей и решения стоящих задач.

Производственные системы имеют ряд особенностей, отличающих их от систем других классов. К наиболее существенным из них относятся:

* множественность (делимость) системы, проявляющаяся в том, что она подразделяется на подсистемы и элементы, находящиеся в определенных отношениях. Возможны различные варианты разделения систем управления на подсистемы в зависимости от задач анализа и синтеза систем управления. Это свойство используется при моделировании подсистем и элементов с целью оптимизации функционирования как отдельных частей, так и системы в целом. Иерархическое построение системы обеспечивает ее повышенную устойчивость к внешним воздействиям, способствует локализации конфликтов, возникающих между отдельными элементами системы, и согласует отдельные цели элементов и подсистем с общими целями всей системы;
* нестационарность (изменчивость) отдельных параметров системы;
* уникальность и непредсказуемость поведения системы в конкретных условиях (благодаря наличию у нее активного элемента человека) и вместе с тем наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;
* динамизм системы, позволяющей обеспечивать возможность ее оперативной перестройки при возникновении организационно-технических изменений в производстве, изменять структуру и формировать новые варианты поведения;
* устойчивость системы, ее нечувствительность к некоторым посторонним возмущениям и способность противостоять разрушающим систему тенденциям; это свойство формируется на стадии ее проектирования;
* способность и стремление к целеобразованию, то есть формированию целей внутри системы. Наличие цели (программы) функционирования и критериев (показателей) ее достижения для каждого подразделения системы подчиненных общесистемной цели и критерию, позволяет оценивать эффективность работы каждой подсистемы и их элементов;
* кибернетический характер, так как большинство процессов в ней имеет информационный характер или тесно связано с подготовкой, передачей либо переработкой производственно-технической информации. Управление предприятием в качестве кибернетической системы представляет собой набор элементов, взаимодействующих между собой через информационные каналы. С помощью обратных связей осуществляется целенаправленное управление объектами и поддерживается динамическое равновесие системы. Обратные связи могут быть как положительными, так и отрицательными, причем последние наиболее характерны для управления предприятием.

Необходимым условием эффективного функционирования производственной системы является соблюдение принципа необходимого и достаточного разнообразия системы, в соответствие с которым сложность управляющей системы должна быть не меньше сложности управляемого объекта, что учитывается при определении функций управления и построении аппарата управления. Принцип внешнего дополнения требует рассматривать систему с учетом ее взаимодействия с внешней средой или с системой более высокого уровня. С точки зрения управления любая производственная система имеет несколько уровней. Высший уровень – это объединение, предприятие. Средний – производство, цех, служба, управление, отдел. Низший уровень – участок, бригада, рабочее место. Независимо от уровня иерархии в состав производственной системы традиционно включаются следующие ресурсы:

* технические – производственное основное и вспомогательное оборудование, технологическая оснастка, основные и вспомогательные материалы и т.д.;
* технологические – технологические процессы, научно-технический уровень производства;
* кадровые – профессионально-квалификационный состав и уровень работников предприятия;
* пространственные – характер производственных помещений, территория предприятия, коммуникации;
* финансовые – состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и т.д.;
* информационные – характер внутренних и внешних информационных потоков.

Любой производственный процесс осуществляется на оборудованных соответствующим образом рабочих местах. Некоторая их совокупность образует производственный участок, наиболее характерной особенностью которого является его целевое назначение. Производственный участок представляет собой подразделение цеха, на котором осуществляются технологические процессы изготовления изделий конкретного назначения или отдельные стадии (переделы) технологического процесса по производству готовой продукции или полуфабриката.

На производственном участке все расположенные на нем рабочие места объединяются транспортно-накопительными устройствами, средствами технического, инструментального, метрологического обслуживания и управления.



Более крупной производственной структурой предприятия является цех. В отдельных отраслях промышленности основной структурной единицей предприятия может выступать не цех, а производство, объединяющее в себе, по сути, несколько цехов. В таком случае говорят о бесцеховой производственной структуре предприятия. Однако на большинстве промышленных предприятий практически всех отраслей промышленности наиболее характерной является цеховая структура. Цех представляет собой расположенное, как правило, в одном здании производственное, обособленное в административном и организационном отношениях, но тесно связанное производственным процессом подразделение предприятия, в котором осуществляется изготовление готовой продукции или полуфабриката, или отдельных частей готового изделия, или выполняется определенная стадия технологического процесса производства целевой продукции. Цех имеет относительно широкую оперативно-хозяйственную самостоятельность, поскольку здесь устанавливаются собственные расчетные показатели, характеризующие их деятельность, планируется деятельность внутрицеховых подразделений, цехи несут ответственность за результаты своей деятельности.

Основные цехи, формирующие основное производство предприятия, предназначены для осуществления основных технологических процессов по производству продукции, по которой специализируется конкретное предприятие. В основных цехах сосредоточены технологические процессы по качественному изменению состояния и формы обрабатываемых предметов труда (исходного сырья) для превращения их в готовую продукцию.

Вспомогательные цехи создаются для обеспечения эффективной деятельности основного производства. Вспомогательное производство и входящие в его состав цехи осуществляют поставку для нужд основных цехов предприятия средств технологической оснастки, электроэнергии, газа, пара и других видов энергии, а также осуществляют ремонт оборудования и зданий основных цехов, изготовляют нестандартное оборудование и запасные части для оборудования основного производства.

Обслуживающее хозяйство включает в себя цехи, обеспечивающие все производственные структуры предприятия различными видами услуг. Отдельные цехи обслуживающего хозяйства предоставляют транспортные услуги автомобильного, железнодорожного и других видов транспорта, обеспечивают выполнение функций по хранению сырья, материалов, топлива, комплектующих изделий, готовой продукции и полуфабрикатов (складское хозяйство), а также осуществляет выполнение услуг основным цехам по проведению различных лабораторных испытаний.

Подсобное производство включает в себя цехи, осуществляющие производство тары, необходимой для упаковки готовой продукции, добычу и переработку вспомогательных материалов (карьеры по добыче формовочных земель), огнеупорных изделий, смазочно-охлаждающих жидкостей, а также переработку и подготовку к использованию металлолома (копровый цех). На особо крупных предприятиях помимо перечисленных структур подсобного производства могут функционировать подсобные хозяйства, занимающиеся производством сельскохозяйственной продукции (скотоводческие фермы, тепличное хозяйство и др.) и обеспечением заводских подразделений общественного питания необходимыми продуктами.

Основными задачами процесс управления производством являются планирование и управление производством, контроль качества в процессе производства.

В рамках данного бизнес-процесса осуществляется:

– формирование планов и графиков производства;

– планирование и учет материальных ресурсов, необходимых для осуществления производственной деятельности;

– планирование и учет работ, осуществляемых в процессе производственной деятельности;

– осуществление контроля качества продукции в процессе производства.

Процесс техобслуживание и ремонта обеспечивает бесперебойную работы оборудования, исключение потерь производства от внеплановых простоев и аварий.

В процесс управление персоналом входит: выполнение кадровых мероприятия по персоналу; мероприятий, направленных на повышение квалификации персонала; мероприятий по учету рабочего времени сотрудников; мероприятий по созданию и корректировке организационной структуры ОАО «Кстовский молочный завод» и штатного расписания; расчет заработной платы; выполнение всех необходимых видов отчетности по персоналу.

Отдел кадров организует и координирует деятельность структурных подразделений ОАО «Кстовский молочный завод» по кадровым вопросам, в соответствии с требованиями нормативной документации, внутренними организационно-распорядительными документами, локальными и методическими актами, действующими на предприятие.

Основной задачей процесса управления персоналом является своевременное и правильное выполнение кадровых мероприятий с целью обеспечения высококвалифицированными кадрами; своевременное обучение персонала с целью создания кадрового резерва на ОАО «Кстовский молочный завод».

Основной задачей процесса закупок является материально-техническое обеспечение деятельности ОАО «Кстовский молочный завод» и управление запасами на складах. Данная функциональная область осуществляет: управление закупками основных и вспомогательных материалов для производства продукции, а также сменного оборудования и основных средств; комплектование ремонтов запчастями и материалами; обеспечение капстроительства материалами и оборудованием; управление закупками прочих ТМЦ; управление запасами на складах.

Управление затратами предполагает постоянный сравнительный анализ эффективности деятельности ОАО «Кстовский молочный завод», сопоставление запланированных показателей работы с фактическими, анализ причин отклонений. Данная функциональная область осуществляет: планирование производственных затрат в различных горизонтах (годовое, месячное планирование), контроль и анализ производственных затрат и составление аналитической отчетности.

Основной задачей процесса управления бюджетом является формирование, ведение и контроль исполнения бюджета движения денежных средств. Данная функциональная область осуществляет: ведение бюджетного классификатора, формирование бюджетных значений в годовом и месячном разрезе, сбор, контроль и анализ данных по исполнению бюджета месяца и года, адаптацию (изменение) бюджетных значений.

Финансовый отдел организует управление движением финансовыми ресурсами комбината и регулирование финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами в условиях рынка, в целях наиболее эффективного использования всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции и получения максимальной прибыли.

ОМТС (отдел материально – технического снабжения) занимается закупкой основных и вспомогательных материалов для обеспечения деятельности.

Основной задачей функциональной области «Сбыт» является реализация продукции ОАО «Кстовский молочный завод». Данная функциональная область осуществляет:

– планирование сбыта;

– формирование заказов на отгрузку;

– формирование комплекта документов;

– контроль дебиторской задолженности.

Основной задачей функциональной области «Бухучет/финансы» является организация работ по постановке и ведению бухгалтерского и налогового учета финансово-хозяйственной деятельности завода в соответствии с Законодательством Российской Федерации.

Формирование и предоставление полной, сопоставимой и достоверной бухгалтерской информации о деятельности завода, его имущественном положении, доходах и расходах.

**2. Основные управленческие проблемы подразделений**

В процессе исследования бизнес-процессов были выявлены проблемные области, которые отрицательно влияют на процедуры исполнения процессов. В управлении затратами: полное отсутствие или недостаточность необходимой нормативной базы для ведения расчетов, а также сложность в ручном согласовании планов различных структурных подразделений.

Со стороны управления бюджетом: отсутствие автоматизации процедур формирования и исполнения бюджета, дублирование ввода информации в различные системы и отсутствие интеграции между системами.

В области финансов: разрозненность информации в различных программных обеспечениях, ручной ввод собранных и обработанных данных для Главной книги, неоперативность информации.

В области закупок: отсутствие методики и автоматизации расчета потребности товарно-материальных ценностей (ТМЦ) для закупки, отсутствие централизованного ведения основных данных (поставщики, договора), неприменение в процедуре закупки документов, которые бы обеспечили связь документов закупки с движением ТМЦ.

В процессе сбыта – отсутствие полноценной автоматизированной системы поддержки сбытовых функций.

В техобслуживании – отсутствие автоматизированной системы.

Самое большое количество проблем обнаружено в управлении производством и персоналом.

В управлении производством:

– отсутствие методик формирования норм расхода ТМЦ и энергоресурсов;

– отсутствие необходимых стандартов предприятия;

– недостаток автоматизации бизнес-процессов планирования и учета;

– отсутствие централизованного ведения основных данных и автоматического расчета потребности ТМЦ для закупки.

В управлении персоналом:

– отсутствие централизованного ведения данных по персоналу;

– дублирование кадровых данных;

– отсутствие оперативной информации о вакантных штатных должностях.

При исследовании бизнес-процессов были выявлены проблемные области, которые отрицательно влияют на процедуры исполнения процессов. Выявленные проблемные области позволяют определить пути их ликвидации. А именно рекомендуется:

– создание единого информационного пространства;

– получение оперативной, достоверной и своевременной информации в автоматическом режиме по бизнес-процессам предприятия;

– исключение двойного ввода информации;

– оптимизация складских запасов;

– своевременное обеспечение ремонтного производства материальными ресурсами;

– снижение аварийных простоев и увеличение коэффициента использования оборудования и механизмов.

– многоуровневый аналитический учет и контроль производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

– максимальное исключение человеческого фактора.

Предлагаемые рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов ОАО «Кстовский молочный завод», будут способствовать улучшению взаимоотношений между подразделениями предприятия и повышению качества их функционирования, что в целом способствует гармоничному развитию завода в ближайшей перспективе.

**Заключение**

Совершенствование производственной системы предприятия является важнейшей предпосылкой ускорения технического перевооружения, рационализации его организации, интенсификации и ускорения процесса производства. С изменением специализации производства возникает необходимость в организации новых цехов или участков; введение нового оборудования или методов изготовления продукции обусловливает изменение пропорций между отдельными звеньями. Все эти изменения в структуре осуществляются по заранее разрабатываемым проектам.

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

Все бизнес-процессы ОАО «Кстовский молочный завод» делятся на ряд функциональных областей: управление затратами; управление бюджетом; бухучет / финансы; закупки и материальные потоки; сбыт; техобслуживание и ремонты; управление производством; управление персоналом.

По результатам анализа состояния бизнес-процессов ОАО «Кстовский молочный завод» для ликвидации проблемных областей рекомендуется выполнить ряд усовершенствований, направленных на повышение эффективности функциональных областей.

Предлагаемые мероприятия будут способствовать улучшению взаимоотношений между подразделениями предприятия и повышению качества их функционирования, что в целом способствует гармоничному развитию организации в ближайшей перспективе.

**Список литературы**

1. «Производственный менеджмент», Фатхутдинов Р.А., 2003

2. «Основы управления проектами компании: Учебное пособие» 3-е изд. дополненное, Фунтов В.Н., 2011

3. «Производственный менеджмент (организация производства) на предприятии», Балашов А.И., 2009

4. «Производственный менеджмент: Учебное пособие», Малюк В.И., Немчин А.М., 2008

5. «Организация производства на предприятиях», Новицкий Н.И., 2004

6. «Организация работы предприятия», Калачева А.П., 2008

7. «Экономика предприятия», Сергеев И.В., 2004