**Министерство Образования ПМР**

**Приднестровский Государственный Университет**

**им. Т.Г.Шевченко**

**кафедра ЭУПОНХ**

***КУРСОВАЯ РАБОТА***

***по менеджменту на тему:***

***" Производственный менеджмент на предприятиях по производству металлоизделий "***

**Студентки ЭУП**

**Старицыной И.К.**

**Преподователь\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Тирасполь - 2002г.**

**План:**

Введение. 3

1. Теоретические аспекты производственного менеджмента. 5

1.1. Представление о производственном менеджменте. 5

1.2. Оперативный производственный менеджмент. 9

* 1. Системное представление о производственных 12

программах.

**2.** Производственный менеджмент предприятия

в современных условиях на заводе "Металлолитография". 14

* 1. Технико-экономическая характеристика Тирасполь

ского завода "Металлолитография" 14

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. 18

* 1. Производственный процесс, его функционирование

на заводе. 21

2.4. Производственный менеджмент на предприятии. 23

**3.** Пути совершенствования производственного менеджмента на

предприятии. 25

Выводы и Предложения 27

Литература 30

Приложение.

**Введение.**

Если рассматривать организацию как некую систему, то наряду с такими ее свойствами, как открытость, реальность, сложность, целостность, полиструктурность, изменчивость, иерархичность можно выделить то, что организация - это еще и "живущая" система. Организация свои входы и выходы. Внутри нее происходит трансформация входов и выходов. Организация имеет свои границы, она живет в окружающей ее среде, которая влияет на нее.

Организации существуют в окружении, в среде, состоящей из множества элементов: рынок, с его предложениями и запросами, акционеры с их интересами получения дивидендов и реализации прав собственности, правительство с его налоговыми и законодательными требованиями, партнеры, по отношению к которым организация имеет свои обязательства, меняющиеся технологии, оборудование, требования к качеству продукции, образовательному уровню исполнителей, деятельность конкурентов и т.п. Среда влияет на организацию и накладывает свои требования. Руководитель должен учитывать это значительное влияние.

Организация состоит из лиц которые имеют перед собой некую цель; работают в одной команде; используют определенные знания и технические приемы; выступают как единый целостный организм.

Каждая организация должна производить нечто, представляющее реальную ценность для ее внешней среды. Рост международной конкуренции и ускоренное развитие технологий заставили организации по новому рассмотреть весь комплекс вопросов касающихся производственного менеджмента.

Положение промышленности в ПМР характеризуется относительной депрессивной стабилизацией. Сравнительный анализ развития промышленного производства показывает что продолжающийся спад на протяжении предшествующих лет постепенно прекращается. Если в январе 1997 года объем выпуска продукции составил 83,6% уровню прошлого года, то по итогам 1997 года он равнялся 99,1%. Вместе с тем из 140 предприятий только 37 увеличили объем производства, 94 предприятия допустили снижение, из них более чем на 50-25% , а на 9 предприятиях так и не приступили к работе.

В сложившихся условиях важное значение имеет повышение эффективности функционирования и конкурентоспособности фирмы.

Этого можно добиться если с применением научных подходов и методов отрабатывать целевую подсистему системы производственного менеджмента и закладывать в стратегию фирмы цели по повышению качества выпускаемой продукции, ресурсосбережение, расширение рынка сбыта продукции, организационно-техническому развитию коллектива, охране окружающей природной среды.

Первые три цели - повышение качества, ресурсосбережение, расширение рынка - на прямую влияют на размер прибыли, остальные цели - напрямую и косвенно, в перспективе.

В данной работе я поставила цель показать эффективный производственный менеджмент на предприятии и факторы которые влияют на эффективность функционирования и конкурентоспособность предприятия.

Задачами этой работы является выявления слабых мест в производственном менеджменте на предприятии (на примере Тираспольского завода "Металлолитография") а также указание возможных реальных путей совершенствования производственного менеджмента.

Это необходимо для того чтобы увеличить выпуск продукции и улучшить использование имеющегося производственного потенциала .Улучшение деятельности на предприятиях является основной задачей стоящей перед всеми подразделениями предприятия, действующими как единое целое, но для того, чтобы эта программа была успешной, руководству предприятия предстоит тщательно продумать организационный аспект - как правильно и наиболее эффективно скоординировать работу всех элементов такого сложного механизма, как бизнес.

1. ***Теоретические аспекты производственного менеджмента.***
   1. *Представление о производственном менеджменте.*

Производственная и экономическая деятельность определяет суть процесса функционирования каждого производственного подразделения предприятия. Результатом этого процесса является выпуск каждым из них по заключенным с предприятием договорам, реализация ее другим заказчикам и вовлечение полученных финансовых средств в новый процесс.

Здесь производство выступает как центральное ядро производственного подразделения, созданное на основе рационального сочетания во времени и пространстве средств, предметов и самого труда, обеспечивающие экономически обоснованном ведении производственного процесса его эффективное функционирование. Как объект управление производство является динамично развивающейся системой, указанные элементы которой взаимосвязаны и взаимозависимы. Они требуют четкого и целенаправленного взаимодействия с внутренней и внешней средой каждого подразделения.

В рамках предприятия производственные подразделения объединены единым производственным процессом и поэтому производственные связи между ними не разрываются. Имеются только экономические отношения и отношения управления.

Производственный процесс разделяется на частичные (основные и вспомогательные) процессы. К основным процессам относят процессы в результате которых изменяется форма или размеры предмета труда, его внутренние свойства, состояние поверхности, взаимное расположение составных частей. К вспомогательным процессам относят такие процессы которые непосредственно не соприкасаются с предметом труда. А призваны обеспечит нормальное протекание основных процессов. Н-р изготовление инструмента для собственных нужд. К обслуживающим относят такие процессы как внутризаводское транспортирование, складирование.

Аналогично производственным процессам на основные, вспомогательные и обслуживающие подразделяются управленческие процессы. Только здесь в качестве предмета труда выступает управленческое решение, информация, нормативно-технический или управленческий документ. Здесь основным процессом является операция направленная на изменения любого параметра управленческого предмета труда. К обслуживающим относятся процессы по накоплению, контролю и передаче предмета труда. К вспомогательным - все те, которые создают нормальные условия для протекания основных и обслуживающих: изготовление, приобретение или ремонт средств технического оснащения.

Системное окружение цехов основного производства как объектов управления представлено на рис. 1 . Указанные на нем подразделения и службы имеют отношение не только к цехам основного производства, но и к другим подразделениям, оказывающим соответствующие услуги. Однако основное их назначение - это обеспечение бесперебойной работы цехов основного производства. Все то, что для организации и производственного менеджмента в этих цехах, относиться к цехам вспомогательного производства, включая их внутреннюю и внешнюю кооперацию.

Непосредственный производственный менеджмент осуществляется на основе планирования (целепологания) , организации работ (распорядительство) , координации, мотивации труда, контроля хода за исполнением решений и регулированием хода производства. Производственные подразделения предприятия действуют и развиваются в соответствии с определенными целями. Цели и задачи - это те конечные рубежи к достижению которых направлена деятельность коллектива цеха. Каждое подразделение может иметь свои цели и задачи. Но в конечном итоге основная управленческая цель остается одной и той же для каждого из них: безусловное выполнение заданной производственной программы выпуска продукции и достижения при этом минимальных затрат материалов, труда, времени и денежных средств.

Любой цех характеризуется определенной производственной ситуацией, которая непосредственно влияет на выполнение поставленной цели. Не учитывать эту ситуацию нельзя. Поэтому важным фактором в процессе управления является оценка фактического состояния производства в каждом цехе и определение путей преодоления возникших в ходе производства противоречий между целью и сложившийся производственной ситуацией. Практическая реализация процесса управления выражается в периодически повторяющихся работах по формированию производственных программ цехам, оперативных сменно-суточных заданий участникам, бригадам и непрерывном слежении за их выполнением. Для планирования и регулирования производства требуется информация о подготовке производства, о целях и конкретных задачах производственных подразделений и о состоянии производственного процесса. Необходимо своевременно регистрировать информацию на местах ее возникновения. Сложность заключается в том что информация является разнообразной, сначала смены нарастает лавинообразно и подлежит регистрации после завершения каждой контрольной операции технологического процесса. Осуществить эти процедуры можно документально, но это трудоемко. Наиболее эффективно использовать ЭВМ. Несмотря на использование ЭВМ для поиска вариантов эффективного решения задач планирования производства завершающий этап в процессе управления - принятие окончательного решения принадлежит человеку. Процесс производственного менеджмента в развернутом виде можно представить как совокупность последовательных действий управленческого персонала по определению целей для объектов управления и их фактического состояния на основе регистрации и обработки соответствующей информации, формирование и утверждение (принятие решений) экономически обоснованных производственных программ и оперативных заданий.

Для достижения целей в процессе производственного менеджмента необходимо целенаправленно воздействовать на коллективы цехов, отдельных работников, координации их деятельности. Для реализации указанных воздействий используют функции, методы и организационную структуру управления. Рассмотрим их применительно к условиям производственного менеджмента.

Основными функциями производственного менеджмента являются : организация, нормирование, контроль и регулирование, планирование и координация.

Функция организация отражает структуру управляемой и управляющей системы, обеспечивающей процесс производства продукции и целенаправленное воздействие на коллектив людей, реализующих этот процесс. Организация и система производственного менеджмента тесно связаны. Совершенствование организации производства сопровождается совершенствованием системы управления.

Функция нормирования - это разработка научно-обоснованных расчетных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку различных элементов, используемых в процессе производства и управления. Функция организации и нормирования имеют двойственный характер. Функция организации характеризует создание (совершенствование) системы управления, а на стадии организации работ реализуется при непосредственном производственном менеджменте. Функция нормирования реализуется с помощью нормативных документов, инструкций при планировании системы.

Функция Планирование занимает центральное место, так как призвано строго регламентировать поведение объекта в процессе реализации поставленных перед ним целей. Планирование оказывает непосредственное влияние на деятельность руководства и аппарата управления. Разработка программ с помощью ЭВМ и экономико-математических методов, их строгая увязка по всем подразделениям, согласованность с располагаемыми материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами позволяет наиболее эффективно управлять производством.

Функция координации призвана обеспечить согласованную и слаженную работу подразделений.

Функция мотивации оказывает влияние на коллектив цеха в форме побудительных мотивов к эффективному труду.

Функция контроля проявляется в форме воздействия на коллектив людей посредством выявления, обобщения, анализа результатов хозяйственной деятельности и доведения их до руководителей подразделений.

Функция регулирования. Производственные программы подвергаются воздействиям внутренней и внешней среды, в результате чего возникают нарушения. Эта функция призвана устранить выявленные отношения и перебои в ходе производства.

Функции организации, нормирования, мотивации более устойчивы к воздействиям внешней и внутренней среды и поэтому длительный период не изменяются. Для предприятия в целом свойственны функциональные подсистемы (специальные функции), отражающие конкретное экономическое содержание системы управления. Среди них - подсистема "Производственный менеджмент". Для функциональной подсистемы производственного менеджмента аппарат управления организуется на уровне предприятия и каждого цеха. Так как подсистема производственного менеджмента является решающей в реализации целей предприятия, то к ней имеют непосредственное отношение практически все другие функциональные подсистемы.

Для каждого из основных цехов можно выделить четыре основные функциональные подсистемы:

1. Управление экономической деятельностью.
2. Управление технологической подготовкой произ-

водства.

1. Оперативный производственный менеджмент.
2. Управление техническим обслуживанием произ-

водства.

Система производственного менеджмента представляет собой совокупность взаимосвязанных структурных элементов (информации; технических средств ее обработки, специалистов отделов (бюро) по управлениям, связей и отношений между ними, соответствующих функций, методов и процессов управления), обеспечивающих при их скоординированном взаимодействии реализацию производственными подразделениями поставленных целей.

Информация - это совокупность данных и знаний. От уровня организации процессов сбора, накопления, хранения, поиска, передачи и методов обработки информации зависит эффективность системы производственного менеджмента.

Организация производственного менеджмента на уровне предприятия осуществляется планово-экономическими и производственно-диспетчерскими отделами. Специалисты этих подразделений организуют разработку производственной программы предприятия, ее экономическое обоснование, распределение по цехам и при необходимости соответствующую корректировку. На уровне цехов разрабатывается производственная программа для цеха, производственных участков, бригад.

* 1. *Оперативный производственный менеджмент.*

Оперативный производственный менеджмент характеризуется принятием управленческим персоналом решений в реально складывающейся или сложившейся производственной ситуации. В этих условиях разработанные плановые задания или решения руководителей должны обеспечивать строгий и четкий во времени порядок выполнения запланированных работ. Таким образом оперативный производственный менеджмент осуществляется на основе непрерывного слежения за ходом производства. Этому соответствует разработка оперативно-календарных планов и смена суточных заданий на уровне цехов.

На межцеховом уровне оперативное управление осуществляется для решения принципиальных вопросов снятия, замены запущенных в производство деталей, включение в программу выпуска новых изделий, обеспечение внешних поставок комплектующих изделий, использование внутренних материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Для оперативного производственного менеджмента в цехах характерно строгая регламентация выполнения работ во времени по каждой позиции производственной программы и номенклатурно-календарного плана в зависимости от фактически складывающейся производственной ситуации. Работы по оперативному производственному менеджмент выполняются в реальном масштабе времени, не допускающем перерывов в процессе изготовления деталей и сборки изделий. Временный горизонт оперативности управления для цеха в целом может быть в пределах месяца, для участков и рабочих мест - в интервале недели-смены. Для межцехового уровня этот интервал расширяется от месяца до года.

В настоящее время процедуры оперативного производственного менеджмента все больше переплетаются с технологией и регулированием (диспетчеризация) производства. Повседневно выполняемые управленческим персоналом функции по оперативному учету, контролю и анализу хода производства являются основой для выработки вариантов, регулирующих воздействия на ход производства.

Оперативное управление оказывает целенаправленное воздействие на коллективы цехов, участков, рабочих способствует выполнению утвержденных производственных программ.

Это достигается:

1. Строгим распределением работ на короткие периоды времени (декада, неделя, сутки, смена) в цехах, на производственных участках (бригадах) - в подетальном и узловом разрезах, а для рабочих мест в подетально-пооперационном виде.
2. Четкой организацией сбора и обработки информации о ходе производства.
3. Комплексным использованием средств вычислительной техники для подготовки вариантов управленческих решений.
4. Повседневным анализом и владением управленческим персоналом производственной ситуацией в каждом звене предприятия.
5. Своевременным принятием решений и организацией работы по предупреждению нарушений в ходе производства и для быстрого его восстановления в случае отклонений от запланированных заданий.

**Составление оперативно-календарного плана (ОКП)** запуска-выпуска деталей для цехов серийного производства - сложная трудоемкая работа, требующая предварительного глубокого анализа реальных условий производства в каждом цехе, выявления характерных особенностей и рациональных элементов в сложившейся системе планирования. Процесс разработки ОКП складывается из определения очередности запуска партий деталей в обработку и календарных сроков запуска - выпуска партий деталей.

Завершающей стадией процесса управления производством является **учет, контроль и регулирование** хода выполнения частичных процессов.

Основной задачей оперативного учета является получение информации о результатах работы производственных процессов цехов и их подразделений за определенный период времени в целях ее использования для контроля и регулирования текущего хода производства.

Диспетчерский контроль и регулирование хода производства осуществляется на основе собранной информации о выполнении производственных программ и заданий. Фактические данные о ходе производства сопоставляются с плановыми, затем производится анализ выявленных отклонений и меры по обеспечению равномерного и комплексного выполнения программы выпуска деталей, сборочных единиц и изделий.

Контроль за ходом производства осуществляется диспетчерами цехов.

Система диспетчерского регулирования хода производства должна отвечать следующим требованиям:

1. Опираться на четкую организацию оперативного планирования производства.
2. Предлагать непрерывность контроля и наблюдения за ходом производства.
3. Осуществлять быстрое и четкое исполнение распоряжений руководства.
4. Базироваться на четкой ответственности и преемственности оперативного руководства производством.

Вся текущая работа по диспетчерскому руководству производством в масштабе предприятия лежит на персонале центрального диспетчерского бюро (сменные диспетчеры и операторы), находящегося в подчинении главного диспетчера (который в свою очередь подчиняется заместителю руководителя по производству).

Организационное построение диспетчерского аппарата предприятия зависит от типа характера и масштаба производства. На крупных предприятиях формируется центральное диспетчерское бюро в составе планово-диспетчерского отдела предприятия. В составе центрального диспетчерского бюро создаются диспетчерские группы по видам производства или стадиям производственного процесса.

Служба главного диспетчера осуществляет следующие основные функции:

1. Контроль хода выполнения производственной программы по основным видам изделий и по стадиям производственного процесса.
2. Принятие мер по предупреждению перебоев в производственном процессе.
3. Учет и анализ внутренних простоев оборудования.
4. Учет и контроль обеспечения рабочих мест всем необходимым.

*1.3.Системное представление о производственных программах.*

Основная цель предприятия, цехов реализуется в результате выполнения производственной программы, которой определяется количество, сроки и стоимость изготовления изделий. Основанием для формирования производственной программы является перспективный план выпуска продукции, разрабатываемой по результатам изучения коньюктуры рынка и сбыта изделий в соответствии с профилированием предприятия, цехов и их развитием. Эта область работы относится к высшему звену управления предприятием, цехам и ее можно отнести к стратегическому планированию. Здесь большое значение приобретает стратегическое мышление руководителей, которое позволяет обосновать основное направление их развитий, придать им целенаправленность и гибкость в работе. При этом, важным является концентрация усилий на том, что каждое из них делает успешнее всего, и сосредоточение внимания именно на этом направлении.

Такой подход подразумевает выяснение растущих потребностей населения или организаций-потребителей в выпускаемой продукции, постановку ясной и реалистической задачи для предприятия, каждого его звена и доведения ее до непосредственных исполнителей. Гибкость в работе должна проявляться в том, чтобы заранее предусмотреть возможности дальнейшего развития предприятия в связи с изменением коньюктуры рынка. Исходя из этого при разработке производственной программы формулируются цели, определяются (если это необходимо) мероприятия по реконструкции предприятия или совершенствованию организации и производственного менеджмента, устанавливаются отношения с внешней средой в части поставок материалов, комплектующих изделий и т.д. В современных условиях формирование производственных программ основывается на единых принципах получения максимума прибыли.

Принятая программа конкретизируется и доводится до каждого из основных подразделений. Формирование производственной программы предприятия и ее распределения по цехам осуществляется один раз в год. Однако в процессе ее реализации возможны различного рода корректировки по изменению номенклатуры, количества, объемов работ и поэтому возникает потребность в управлении производственной программой на уровне предприятия, включающей выполнение всех основных функций процесса управления.

Цехи на основании номенклатурно-календарных планов формируют на каждый месяц производственные программы по запуску и выпуску закрепленных за ними изделий с учетом дополнительных предложений со стороны Производственно-Диспетчерского отдела и распределяет их по участкам (бригадам). Доведение сформированной производственной программы до рабочих мест требует учета в них конкретно сложившихся условий и возможностей выполнения работ в пределах установленных сроков, а также результатов выполнения предыдущих производственных заданий. Здесь управление выступает как строго определенное регламентирование работы исполнителей разных специальностей и квалификаций над конкретными деталями, сборочными единицами, изделиями и как процесс слежения за их изготовлением.

В этих условиях для участков и бригад разрабатываются два вида производственных заданий:

1. Календарный план запуска-выпуска деталей с учетом равномерного и ритмичного выпуска продукции
2. Смено-суточные задания с конкретным закреплением деталей за рабочими местами.

Эта работа носит оперативный характер и превращается в оперативный производственный менеджмент.

Формирование цеховых производственных программ, их доведение до рабочих мест, соответствующая корректировка в процессе выполнения регулярно повторяется в течение года функциональными службами и линейными руководителями и по существу отражает процесс внутрицехового управления производственной программой.

Производственные программы цехов характеризуются многообразием форм, определенной периодичностью и детальностью разработки.

***2.Производственный менеджмент на предприятии в современных условиях.***

*2.1. Технико-экономическая характеристика Тираспольского завода "Металлолитография".*

22 декабря 1957 года решением Совета Министров МССР № 6 с подчинением Управлению машиностроительной и электрической промышленности Совета народного хозяйства МССР, было принято решение создать завод по производству металлической тары для нужд консервной, мясной, кондитерской промышленности и других отраслей промышленности в городе Тирасполе, присвоив ему наименование "Металлолитографии".

Основными направлениями деятельности завода является - производство, реализация и поставка металлической упаковки. Основные виды выпускаемой продукции - укупороченные изделия, жестетара, лакопечатная продукция.

Кроме выше изложенного, завод производит лакирование и литографирование жести для других потребителей, изготовляющих тару для консервирования сельскохозяйственной продукции.

Занимаемый земельный участок 55200 м2

Площадь застройки: 41703 м2

- производственных помещений 20893 м2

- вспомогательных помещений 4827 м2

- складских помещений 13756 м2

- бытовых помещений 2227 м2

Общая структура предприятия включает производственные подразделения, где непосредственно осуществляется процесс изготовления продукции, органы управления предприятием и организация по обслуживанию коллектива работников. Под производственной структурой понимается совокупность элементов системы управления предприятием и организация взаимосвязей между ними.

Настоящая структура управления завода "Металлолитографии" была сформирована во времена административно-командной системы и не была ориентирована на конечный результат (на рынок). У администрации завода не было необходимости думать о том, как сбыть товар, или организовать себя на более мобильную и гибкую систему согласно требованиям рыночной экономики.

В настоящее время возникло острое необходимость сориентировать структуру управления на рынок. При этом должны существовать два основных мотивационных критерия в работе новой организационной структуры:

1. Заинтересованность.
2. Контроль.

Как и вся система в целом, так и ее структура и непосредственно работники этих подразделений должны работать на конечном результат: повышение объема продаж, что будет выражаться в их зарплате, других поощрениях, а также полный взаимоконтроль всех подразделений структуры в своей деятельности.

Структура управления завода представлена в **Приложении 1.**

Каждое предприятие для производства продукции должно быть обеспечено в первую очередь: сырьем, материалами и комплектующими. Данные служб обеспечения свидетельствуют, что предприятия применяют 90 наименований сырья. На заводе ежемесячно Отделом Материально-технического снабжения (ОМТС) разрабатывается сводная таблица по обеспечению сырьем.

По данным отдела кадров на заводе числится 385 человек. Оплата труда руководителей структурных подразделений, специалистов и служащих производится на основе должностных окладов, утвержденных в штатном расписании.

Цены на продукцию устанавливаются заводом и сориентированы ценами конкурентов и спросом. На заводе действует система скидок. Цены согласовываются с потребителем. Условия поставки в основном - самовывоз.

На заводе выпускают следующие виды продукции:

Крышки следующих видов:

1. Твист - Офф 43
2. Твист - Офф 66
3. Твист - Офф 82
4. Кронен - пробки
5. Традиционные 1-58

Банки следующих видов:

1. Сварная банка № 9
2. Сварная банка № 46
3. Сварная банка № 12
4. Паяная банка № 8
5. Паяные банки №№ 14,15,13

Виды представлены в **Приложении 2**

Вспомогательное производство завода включает:

1. Инструментальное хозяйство
2. Ремонтное хозяйство
3. Складское хозяйство
4. Транспортное хозяйство
5. Энергетическое хозяйство

Инструментальное хозяйство занимает ведущее место в системе своевременного обеспечения инструментом рабочих мест и размером затрат на инструмент. От инструментального хозяйства непосредственно зависят важнейшие показатели работы предприятия: производительность труда, качество и себестоимость продукции, ритмичность производства.

В процессе эксплуатации техническое оборудование подвергается физическому и моральному износу. Сущность ремонта заключается в сохранении и качественном восстановлении изношенных деталей и регулировке механизмов. Основной задачей ремонтного хозяйства является обеспечение бесперебойной эксплуатации оборудования при минимальных затратах на ремонтное обслуживание.

На данном заводе ремонтное и инструментальное хозяйства объединены в одном отделе и подчиняются главному механику. В подчинении у главного механика на данный момент находится: 5 токарей, 3 фрезеровщика, 3 шлифовальщика, 1 кузнец, 2 слесаря по ремонту инструментального хозяйства, 1 слесарь по ремонту технического оборудования, 2 сварщика по стандартному и 2 по нестандартному оборудованию. График планово-предупредительного ремонта технологического оборудования представлен в **Приложении3**.

Запасы материалов, сырья, топлива, готовой продукции и другое хранятся на складах завода. Помимо хранения на складах выполняется комплекс работ по подготовке материалов к производству и снабжению или подразделений завода.

Велико значение транспорта в современном обеспечении материальными ресурсами, а также в реализации готовой продукции. На заводе "Металлолитографии" ответственным за транспорт является заведующий гаражом, в парке также работает диспетчер и несколько родителей. Весь транспорт на заводе находится в автомобильно-легковом парке. На заводе следующие виды транспорта: 1 автомобиль "Газель", которым в основном пользуется служба МТС, микроавтобусы, 2 пассажирских автобуса, и грузовые: КАМАЗ, прицепы для перевозки продукции.

К транспортному хозяйству относят внутризаводской электротранспорт:

1. Электропогрузчики от 1 до 3 тонн.
2. Автопогрузочные машины до 5 тонн.
3. Грузоподъемники до 10 тонн.

Основное назначение Энергетического хозяйства бесперебойное обеспечение производства всеми видами энергии при соблюдении техники безопасности и выполнения требований к качеству и экономичности энергоресурсов.

На заводе энергетическое хозяйство включает:

* электриков, обслуживающих силовые подставки;
* узел телефонной связи;
* сантехника;
* вакуумно-компрессорную станцию;
* теплопункт.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности "Металлолитографии"** | | | | | |
|  | Таблица № 1 |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Анализ финансово-хозяйственной деятельности | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |
| № | Показатели | един. | факт. | факт. | темп | абсол. |
|  |  | измер. | 2001г. | 2000г. | роста% | откл. |
| 1 | Объем промыш-го пр-ва | млн.р. | 837701 | 517588 | 61,8 | 320113 |
|  | (в сопоств-х ценах) |  |  |  |  |  |
| 2 | Объем производства в | млн.р. | 7065964 | 2372291 | 197,85 | 4693673 |
|  | (дей-х ценах) |  |  |  |  |  |
| 3 | Объем реализации прод-и | млн.р. | 4934171 | 1903351 | 159,3 | 3030820 |
|  | (услуг) |  |  |  |  |  |
| 4 | Остатки готовой продукциии | млн.р. | 612314 | 148753 | 311,6 | 463561 |
|  | на нач. отч. периода |  |  |  |  |  |
| 5 | Остатки готовой продукциии | млн.р. | 2658694 | 617693 | 330,4 | 2041001 |
|  | на конец отч. периода |  |  |  |  |  |
| 6 | Затраты на про-во и реализ-ю | млн.р. | 6610435 | 3144947 | 110,2 | 34654,88 |
|  | в том числе |  |  |  |  |  |
| 6.1 | Материальные затраты | % | 75 | 66,1 | 13,5 | 8,9 |
|  | - сырье и маьтериалы | % | 68,1 | 33,14 | 107 | 35,46 |
|  | -топливо | % | 0,76 | 3,28 | -77,2 | -2,52 |
|  | -электроэнергия | % | 03.дек | янв.44 | 116.7 | 1,68 |
| 6.2 | Затраты на оплату труда | % | 9,74 | 14.78 | -35,9 | -5,04 |
| 6.3 | Отчис-я на соц-е нужды | % | 3,9 | 6,24 | -37,5 | -2,34 |
| 6.4 | Амортиз-я основных фондов | % | 2,31 | 8,32 | -72,2 | -6,01 |
| 6.5 | Прочие затраты | % | 9,85 | 4,83 | 117,4 | 5,32 |
|  | Затраты на 1 руб. тов. |  |  |  |  |  |
| 7 | прод-и | млн.р. | 0,93 | 1,32 | -30,5 | -0,39 |
| 8 | Балансовая прибыль в т.ч. | млн.р. | 434146 | -2817568 |  | 2888850 |
|  | от основной деят-ти |  | 6438029 | 2187283 | 194,3 | 4250746 |
| 9 | Затраты на реал-ю | млн.р. | -5170803 | -2281953 | 126,6 | 2888850 |
| 10 | Рентабильность | % | -73 | -96 | -23,9 | -23 |
| 11 | Кредитор.задолж-ть | млн.р. | - | - | - | - |
|  | -на нач. отч. периода | млн.р. | 328063 | 615591 | -46,7 | -287528 |
|  | - на конец отч. Периода | млн.р. | 44153180 | 6564099 | 572,6 | 37589011 |
|  | -в т.ч. за товары и услуги | млн.р. | - | - | - | - |
|  | -перед бюджетом | млн.р. | 73984 | 91954 | -20,4 | -17970 |
|  | -по оплате труда | млн.р. | 87837 | 74862 | 17,3 | 12975 |
|  | -краткосроч. кредиты банка | млн.р. | 971995 | - | - | - |
|  | **Дебиторская** |  |  |  |  |  |
| 12 | задолженность | млн.р. | - | - | - | - |
|  | -на нач. отч. периода | млн.р. | - | 204045 | - | - |
|  | - на конец отч. Периода | млн.р. | 990825 | 868088 | 14,1 | 122737 |
| 13 | Численность для расчета з/п | чел. | 335 | 474 | -30,7 | -139 |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Производительность труда | млн.р. | 2109% | 500% | 321,8 | 1609 |
|  | (в действительных ценах) |  |  |  |  |  |
| 15 | Производительность труда | % | 250% | 109 | 129,3 | 141 |
|  | (в спос. ценах) ср-ая з/п |  |  |  |  |  |
| 16 | Среднемесячная з/п | % | 171 | 95 | 80 | 76 |
| 17 | Коэфициент абсол. ликвид. | % | 1,93 | 0,75 | 157,3 | 1,18 |
| 18 | Коэфициент текущ. ликвид. | % | 2,29 | 1,17 | 95,7 | 1,12 |
| 19 | Коэфициент обеспеч-ти | % | 1,02 | 1 | 2 | 0,02 |
|  | собств. средст-ми |  |  |  |  |  |
| 20 | Платежи всего | % | 643784 | 405520 | 58,8 | 23864 |
| 21 | Платежи в республ.бюдж. | % | - | - | - | - |
| 22 | Платежи в мест.бюдж | % | - | - | - | - |
| 23 | Платежи в пенс.бюдж. | % | - | - | - | - |

Проанализировав деятельность предприятия можно сделать следующие выводы: в 2001 году деятельность завода, по сравнению с 2000 годом улучшилось. Это касается следующих пунктов:

* увеличился объем промышленного производства
* объем реализованной продукции
* балансовая прибыль
* среднемесячная заработная плата
* коэффициент финансовой независимости

Увеличение других показателей, например, как затраты на производство и реализацию продукции, затраты на реализацию, кредиторская задолженность, платежи привели к увеличению себестоимости продукции, а следовательно и к цене товара, сокращению численности работающих, финансовой недостаточности, большого процента устаревшего оборудования.

Последние данные показывают, что произошло резкое падение спроса на продукцию, вызванное падением платежеспособности предприятий-потребителей. Снижение спроса соответственно привело к снижению объемов производства, что в свою очередь привело к снижению загрузи производства и, как следствие, - снижение рентабельности. В связи с этим, у завода нет средств на перевооружение своими силами.

Заводу необходимо привлечение инвестиций для обновления номенклатуры выпускаемой продукции, а целью увеличения ее конкурентоспособности.

Проблемами завода "Металлолитографии" являются:

* недостаточно эффективная структура управления;
* неэффективная система оплаты труда, которая не стимулирует хорошую работу и материальную заинтересованность в получении конечного результата;
* низкий процент использования производственных мощностей;
* отсутствие предусмотренной учетной политики привело к явным просчетам в финансово-экономической деятельности;
* отсутствие широкой диллерско-дистребьюторской сети;
* отсутствие государственной поддержки в сфере налогообложения;

Для решения вышеизложенных проблем необходимо:

* поддержка в работе созданного отдела по ВЭС;
* внедрение прогрессивной системы оплаты труда;
* внедрение оптимальной учетной политики;
* вывод на самостоятельный баланс всех подразделений завода и внедрение договорных внутрипроизводственных отношений;
* увеличение загрузки оборудования;
* уменьшение условно-постатейных затрат;
* реализация и сдача в аренду неиспользуемого оборудования.

В **Приложении № 4** указана структура производства крышки и жестебанки за 9 месяцев 2001 года завода "Металлолитографии" по сравнению с другими заводами.

* 1. *Производственный процесс, его функционирование*

*(на примере легковскрываемых крышек из жести лакированной в листах)*

Основа формирования каждого предприятия представляет собой производственный процесс.

Производственный процесс - это совокупность организованных в определенной последовательности процессов труда и естественных процессов в результате которых исходные материалы и полуфабрикаты превращаются в готовую продукцию.

Процесс производства крышек из жести осуществляется в несколько этапов:

1. **Изготовление заготовок крышек**
   1. Транспортирование стопки жести к установке по нанесению парафиновой смазки, установка стопки в подаватель жести. Данная операция выполняется на электропогрузчике. Осуществляет операцию один водитель электропогрузчика.
   2. Нанесение парафиновой смазки. Оборудование для этой операции - линия нанесения парафиновой смазки марки СМВ. Выполняет один станочник линии.
2. **Раскрой жести**
   1. Транспортирование стопки жести к дисковым ножницам и установка на подаватель жести. Выполняется операция на электропогрузчике водителем электропогрузчика.
   2. Раскрой жести на полосы. Оборудование-дисковые ножницы

ЕZ 7.1.1120. Выполняет операцию один станочник ножниц.

* 1. Изготовление заготовок.
     1. Транспортирование полос к штамповочному прессу. Операция выполняется электропогрузчиком.
     2. Штамповка крышек. Осуществляет наладчик на автоматическом двухрядном прессе марки РКХД 40.2, РКХД 40.3
     3. Подвивка крышек. Осуществляется на подвивочной машине марки КЕАZ 100.2.
     4. Пастирование крышек и сушка пасты, укладка крышек в картонный ящик. Оборудование для этой операции пастонакладочная и сушительная машина КЕXG 100., КЕXGTZ 100. Выполняет эту операцию станочник пастонакладочной машины и сушительной печи.
  2. Изготовление крышек.
     1. Транспортирование полос жести для ключика и установка на стол трансферного пресса. Выполняется водителем на электропогрузчике.
     2. Подача крышек к трансферному прессу. Эта операция выполняется вручную одним подсобным рабочим.
     3. Изготовление легко вскрываемых крышек.
     4. Формовка рельефа крышки.
     5. Вытяжка заклепки.
     6. Образование кольцевой надсечки.
     7. Штамповка ключика.
     8. Приклепка ключика.

Операции 2.4.3. - 2.4.8. выполняет станочник пресса и наладчик на оборудовании - трансферный пресс марки R2-45.

* 1. Проверка герметичности легковскрываемых крышек происходит на воздушном тестере марки 180-В-80. Осуществляет ее станочник тестера.
  2. Упаковка крышек. Оборудование - автоматическая станция со счетным устройством. Выполняет станочник станции.

Маршрутная карта представлена в **Приложении № 5.**

* 1. *Производственный менеджмент на предприятии*

*(завод "Металлолитографии")*

Планирование и организация выпуска продукции определяет состав, качество и количество продукции, подлежащей изготовлению и поставке потребителям в плановом периоде. На основе плана производства определяется потребность в производственных ресурсах и экономические результаты деятельности предприятия при разработке плана производства.

Перед коллективом стоят следующие задачи:

1. Полное удовлетворение выпускаемой продукции.
2. Повышение качества изделий.
3. Улучшение использования производственных ресурсов.
4. Предприятие обязано изучать спрос на продукцию и заниматься ее реализацией.

На заводе существует планирование производства продукции которое охватывает следующие вопросы:

1. Разработка производственной программы выпуска продукции.
2. Разработка плана реализации продукции.
3. Состав баланса производственной мощности.

Разработка производственной программы на заводе рассчитывается на год или по кварталам. Производственная программа доводится до каждого подразделения. В цехах на основании производственной программы составляются программы по запуску и выпуску изделий.

На заводе трудятся люди различных специальностей и квалификации. Они работают над конкретными деталями, сборочными единицами и следят ха ходом производственного процесса.

Оперативное управление пересекается с регулированием производства. Каждый день управленческим персоналом выполняется оперативный учет, контроль и анализ хода производства. Диспетчерский контроль следит за ходом выполнения производственной программы.

На данном предприятии существует производственный отдел, задачами которого является контроль, регулирование и слежение за ходом производственного процесса.

Для производства продукции предприятие использует различное сырье и материалы. Обеспечение производства сырьем и материалами осуществляет ОМТС. То есть производство напрямую зависит от того, как своевременно будут поставлены материалы и сырье, а так же от качества последних.

На заводе ежемесячно разрабатывается сводная таблица по обеспечению сырьем. В соответствии с этим определяется, какое сырье понадобится в данном месяце для целей производства, и какое количество сырья находится на центральном складе и в цеху. Затем рассчитывают отклонение между суммой остатка и итоговой суммой каждого наименования материала для производства продукции. Продукцию, которую будет изготовлять в текущем месяце определяют за счет заказов.

На предприятии основное производство осуществляется в литейно-производственном и жестебаночном цехе. В этих цехах осуществляются стадии производственного процесса от изготовления заготовок до получения крышки или банки.

Основное производство невозможно без вспомогательных хозяйств. В этих целях на заводе существует отдел главного энергетика, отдел главного механика, ремонтно-инструментальный участок, ремонтно-строительный участок, лаборатория отдела технического контроля, транспортный участок и складское хозяйство. Все эти службы необходимы для нормального хода производства.

Уровень техники и технологии, состояние организации производства, труда и управления оказывает непосредственное влияние на себестоимость продукции.

***3. Пути совершенствования производственного***

***менеджмента на предприятии***

Одним из важных направлений в совершенствовании производственного менеджмента является совершенствование структуры управления. Настоящая структура управления завода «Металлолитографии» была сформулирована во времена административно-командной системы. В настоящее время структура управления должна быть ориентированной на конечный результат (рынок). У администрации завода появилась необходимость думать о том, как сбыть товар. Следовательно, необходимо организовать себя на более мобильную и гибкую систему, согласно требованиям рыночной экономики.

Чтобы усовершенствовать организационную структуру, необходимо подчинение директору начальников различных отделов, а не заведующему генерального директора, так как это приводит к тому, что между отделами теряются взаимоотношения по поводу деятельности. Это приводит к тому, что каждый отдел работает самостоятельно, считая, что он может сделать все сам, а другие отделы, не имея информации работают не в полную силу.

Чтобы сориентировать структуру управления на рынок, должны существовать два основных мотивационных критерия:

1. заинтересованность
2. контроль.

Как и вся система, так и ее структура и непосредственно работники этих подразделений должны работать на конечный результат: увеличение объема продаж, что будет выражаться в их зарплате, других поощрениях; а также полный взаимоконтроль всех подразделений структуры в своей деятельности.

На каждом предприятии, в том числе и на заводе «Металлолитография», от качества поступающих на предприятие сырья, материалов, комплектующих изделий, энергетических ресурсов, покупного оборудования и технологической оснастки («вход» системы) зависит качество «процесса» в системе ее «выхода» (выпускаемой продукции).

В последнее время замечено снижение спроса на изготовляемую продукцию.

Это произошло в основном из-за двух причин:

1. увеличение себестоимости
2. появление подпольных производств крышки.

Конечно у данных подпольных организаций себестоимость крышки ниже, но и качество не соответствует установленным требованиям. Несмотря на это многие потребители учитывают при покупке лишь фактор низкой стоимости товара.

Поэтому предприятию необходимо задуматься о снижении себестоимости. Чтобы снизить себестоимость, можно поступить следующим образом:

1. повысить технический уровень производства,
2. совершенствовать организацию производства и труда,
3. изменение объема производства и структуры выпускаемой продукции,
4. отраслевые и прочие факторы.

От уровня организации процессов сбора, накопления, хранения, поиска, передачи и методов обработки зависит эффективность системы управления производством. Необходимо создание банка и базы данных, которые являются хранилищем информации.

Необходимо создание сети ЭВМ для межмашинного обмена информацией. На заводе многоуровневая система управления производством, значит надо создать вычислительные комплексы в целях и на производственных участках.

Они включают в себя автоматизированные рабочие места специалистов по управлению производством.

В целях совершенствования управления производством необходимо:

* осуществить переподготовку кадров функциональных служб предприятия, цехов;
* брать на работу больше молодых специалистов, которые обладают большими знаниями в условиях рыночной экономики;
* организовать и укомплектовать аппарат квалифицированными кадрами, чтобы это способствовало повышению эффективности производства и управления;
* устранить непроизводительные потери времени рабочих и служащих.

Так как на предприятии организуется коллективная деятельность работающих, каждая поставленная цель является групповой. В связи с этим важно чтобы цель была известно каждому рабочему в такой форме, которая позволяет проверить ее достижение и тем самым измерить результативность и эффективность работы коллектива.

Задачи каждого производственного подразделения могут быть различны, но основная управленческая цель остается одной и той же для каждого из них: Безусловное выполнение заданной производственной программы выпуска продукции и достижение при этом минимальных затрат материалов, труда, времени и денежных средств.

**Выводы и предложения.**

На сегодняшний день в обстановке всеобщей конкуренции очень важное значение имеет эффективный менеджмент. Более чем когда либо, нынешние руководители должны заботиться о производстве и о том, чтобы их организация работала как можно эффективнее и производительнее, чем ее конкурент.

Рост международной конкуренции заставил многие предприятия по-новому рассмотреть весь комплекс вопросов связанных с производственным менеджментом.

Руководителям предприятий необходимо регулярно изучать достижения в области проектирования и развития производственных структур; оптимализации количественных и размера производственных подразделений предприятия; обеспечение рационального соотношения между основными, вспомогательными и обслуживающими подразделениями; обеспечении конструктивной однородности выпускаемой продукции; рациональной планировки подразделений и генерального плана предприятия, повышения уровня автоматизации производства.

Нельзя забывать, что одним из условий устойчивого процветания предприятия является формирование с применением научных подходов и современных методов менеджмента технической и социальной политики предприятия.

В результате разрыва традиционных хозяйственных связей, либерализации цен и снятии таможенных ограничений на импорт, огромное число предприятий столкнулось с резким ухудшением спроса на их продукцию. Высокие темпы инфляции и низкая загрузка производственных мощностей усугубили их быстро ухудшающее положение.

Однако, приведенный анализ деятельности завода показывает, что лишь не многие предприятия обречены. У большинства из них имеется достаточный потенциал реформирования, дающий им возможность выжить в формирующейся рыночной экономической среде.

Диагностический анализ финансового состояния и хозяйственной деятельности завода "Металлолитография" вскрыли основные причины неудовлетворительного состояния завода.

Основные проблемы предприятия:

1. Резкое падение спроса на выпускаемую продукцию.
2. Значительная удаленность завода от поставщиков.
3. Недостаточно эффективная структура управления.
4. Низкий процент использования производственных мощностей.
5. Большой процент устаревшего оборудования и другие причины.

Вместе с тем у предприятия есть и сильные стороны:

1. Значительный опыт в производстве товарной продукции.
2. Известность высокого качества производимой продукции.
3. Наличие специального оборудования.
4. Хорошо знает своего потребителя.
5. Отдел маркетинга и материально-технического обеспечения работает хорошо.
6. Разрабатывается новые виды продукции.

Следовательно, в сложившихся условиях экономики нашего региона, завода "Металлолитография" путем совершенствования производственного менеджмента может достичь высоких результатов.

Для хорошей организации необходимо соблюдение следующих принципов :

* единство управления;
* скалярный метод передачи полномочий;
* единство подчинения;
* принцип соответствия;
* масштабы управления;
* коммуникация, система связи;
* принцип ориентирования;
* принцип избирательности ;
* дифференциация работы;
* разбивка сложного элемента на простые составляющие, специализация и стандартизация;
* контроль за осуществлением операций;
* планирование;
* гибкость;
* доступность всех уровней организаций.

В заключении можно вспомнить старую проверенную временем истину: " Именно на управленцах всех уровней лежит задача сделать все возможное для создания подходящего варианта будущего и не дать втянуть себя в водоворот неудач ". Конечно, современный мир многообразен, зависит от многих факторов, но это тезис должен стать путеводным для тех, кто хочет взять на себя бремя ответственности за руководство хозяйством и кто готов сделать все для того, чтобы быть на уровне этой ответственности.

**Список использованной литературы:**

1. А.Н.Азриян., Большой экономический словарь. М., Институт новой экономики, 1997г. 864с.
2. Мэскон М.Х. , Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М : Дело., 1992г. 702с.
3. Румянцева З.П."Менеджмент оргганизаций" М; Инфра-М: 1997г. 432с.
4. Уткин Э.А. Курс менеджмента, Учебник-М: Издательство "Зерцало" 2000г. 448
5. Фактухов Р.А. Производственный менеджмент; Учебник-М: Банки и биржи, ЮНИТИ 1997-447с.
6. Ахьюджа Х. Сетевые методы управления в проектировании и производстве. - М. : мир, 1979г.
7. Макаренко М.В., Махалина О.П. Производственный менеджмент. Москва 1998г.