***Азоянц Светлана Александровна***

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ**

**РАБОТА**

***Управление операционной деятельностью в ИП Русанова Ю.А. мини-пекарне***

**Содержание**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Введение | 3 |
| 1 Глава. | Теоретические аспекты управления операционной деятельностью | 5 |
| 1.1. | Сущность и содержание операционной деятельности | 5 |
| 1.2. | Управление операционной деятельностью | 12 |
| 2 Глава. | Организационно-экономическая характеристика ИП Русанова Ю.А. мини-пекарни | 24 |
| 2.1. | Организационная характеристика ИП Русанова Ю.А. | 24 |
| 2.2. | Ресурсный потенциал ИП Русанова Ю.А. мини-пекарни | 28 |
| 2.3. | Финансовые результаты деятельности ИП Русанова Ю.А. | 33 |
| 3 Глава. | Управление операционной деятельностью в ИП Русанова Ю.А. мини-пекарне | 38 |
| 3.1. | Оценка управления операционной деятельностью в ИП Русанова Ю.А. мини-пекарне | 38 |
| 3.2. | Предложения по совершенствованию управления операционной деятельностью в ИП Русанова Ю.А. | 48 |
| 3.3. | Экономическая эффективность предложенных мероприятий | 51 |
|  | Вывод и предложение | 55 |
|  | Список используемой литературы | 56 |
|  | Приложения |  |

**Введение**

Актуальность выбранной темы управление операционной деятельностью на предприятии обусловлена тем, что управление производственным предприятием в условиях развития рыночных отношений хозяйствования связано с различными проблемами. Достаточно разнообразны подобные проблемы, начиная от организации процесса производства и подходов по формированию организационных структур, которые обеспечивают четкую регламентацию работ, и заканчивая формированием взаимосвязанных операционных плановых заданий по рабочим местам и организацией оперативного контроля результатов трудовой деятельности.

Перед руководителями ставятся задачи: по формированию планов изготовления продукции, сборочных единиц по номенклатуре и количеству; по привлечению ресурсов, необходимых для производства; по увеличению конкурентоспособности производимой продукции, услуг, работ; по производству качественных оптимальных управленческих решений. При этом деятельность управления предприятием должна быть направлена на достижение целей таких как: прибыльность, объем выпуска продукции, экономное использование всех ресурсов, рациональная загрузка оборудования и т.д.

Основные способы решения проблем применения операционной деятельности – это использование достижений теории – практики современных наук производства и управления, а так же рационального сочетания отечественного и зарубежного опыта в области производства, планирования и эффективного управления организацией.

В выпускной квалификационной работе рассматривается сыктывкарская мини-пекарня ИП Русанова Ю.А.

Целью выпускной квалификационной работы является управление операционной деятельностью в ИП Русанова Ю.А. мини-пекарни.

Задачи исследования:

-изучить теоретические аспекты управления операционной деятельностью;

-охарактеризовать организационно-экономическую деятельность ИП Русанова Ю.А.;

-охарактеризовать финансовые результаты деятельности мини-пекарни;

-оценить управление операционной деятельностью ИП Русанова Ю.А. мини-пекарни;

-определить экономическую эффективность предприятия.

Объект исследования – малое предприятие по производству хлебобулочных изделий.

Предмет исследования – управление операционной деятельностью ИП Русанова Ю.А.

При подготовке выпускной квалификационной работе использовались различные методы исследования: абстрактно-логический, расчетно-конструктивный, личные наблюдения, экономико-статистический и ряд других.

Информационной и методической базой работы послужили: монографии ученых по теме исследования, периодические издания, законы РФ, данные бухгалтерского и управленческого учета ИП Русанова Ю.А.

**1 Глава. Теоретические аспекты управления операционной деятельностью**

**1.1.Сущность и содержание операционной деятельности**

Зарубежные специалисты по вопросам управления всю деятельность в организации делят на три направления:

1.Инвестиционная;

2.Операционная;

3.Финансовая.

Операционная деятельность – это деятельность, связанная с разработкой, использованием, усовершенствованием бизнес-систем, на основе которых производится основная продукция и услуги фирмы, является неотъемлемой частью управленческой деятельности. Управленческая деятельность заключается в эффективном и рациональном управлении любыми операциями. Знание основ операционной деятельности помогает руководителю предприятия не только работать с большей эффективностью, но и лучше понимать принципы деятельности своей организации.

Операционной деятельностью является упорядоченная совокупность трудовых процессов, в результате осуществления которых создается продукция и оказываются услуги [8,34].

Система производственной деятельности предприятия называется операционной, она является центральным звеном любой организации по выпуску продукции, предоставления услуг. В данной системе, созданной на основе рационального разделения труда и сочетания во времени и пространстве предметов, средств труда, реализуется операционная функция – совокупность действий по преобразованию ресурсов, полученных из внешней среды и выдаче результатов деятельности во внешнюю среду.

Информация из внутренней среды

Подсистема планирования и контроля

Информация из внешней среды

выход

вход

Перерабатывающая подсистема, подсистема обеспечения

продукция

Труд, материалы, капитал, информация

Рис. 1 –Схема операционной системы

Перерабатывающая подсистема – выполняет производительную работу, которая связана с преобразованием входных величин в выходные результаты.

Подсистема обеспечения не связана прямо с производством выхода, но выполняет необходимые функции обеспечения перерабатывающей подсистемы.

Подсистема планирования и контроля получает от перерабатывающей подсистемы информацию о состоянии системы, незавершенном производстве. Эта информация поступает из внутренней среды предприятия (о целях, политике основных направлениях, других внутренних параметрах). Поступает из внешней среды информация о спросе на продукцию, стоимости ресурсов, тенденциях развития технологии, производительных нормативных актах и других факторах. Подсистема планирования и контроля обрабатывает весь большой объем сложной информации и выдает решение, как именно должна работать перерабатывающая подсистема [20].

Таким образом, главная цель операционной деятельности – это формирование эффективной системы управления операциями в производстве. Совокупность основных факторов и аспектов деятельности предприятия является финансовый, организационный, рыночный, технологический – оно требует процесс осуществления на основе рационального управления операциями. Под операцией деятельности понимается процесс, метод или ряд действий практического характера или же совокупность целенаправленных мероприятий, которые направлены на достижение конкретной цели.

Самым важным элементом в системе операционного управления является организация эффективного производственного процесса. Сам же производственный процесс является целенаправленным преобразованием исходного сырья и материала в готовый продукт, пригодный к потреблению или к дальнейшей обработке на другом предприятии в иных условиях производства.

Производственный процесс – это совокупность взаимосвязанных основных, вспомогательных и обслуживающих процессов труда в целях создания потребительских стоимостей.

Следует отметить, что производственный процесс, прежде всего, трудовой процесс, используемые человеком на его входе, как информация, так и материальные ресурсы производства [31].

Составными элементами основного и вспомогательного производства являются технологические операции. В свою очередь операция является частью производственного процесса, которая выполняется на одном рабочем месте без переналадки одним или группой работников.

Различают следующие операции, в зависимости от степени технического оснащения производственного процесса:

-ручные операции – выполняются с использованием простого инструмента, иногда механизированного (ручная окраска изделий, наладка и регулировка механизмов);

-машинно-ручные операции – выполняются при помощи машин и механизмов, но при непосредственном участии работников (перевозка грузов, обработка деталей на станках с ручным управлением);

-машинные операции – осуществляются при помощи машин и механизмов (ограниченное участие рабочих);

-автоматические операции – без участия рабочих, но под его контролем по установленной программе;

Аппаратурные операции – осуществляется в специальных агрегатах. Требуется человеческое наблюдение за исправностью оборудования и показаниями приборов, и вносить коррективы в соответствии с установленными правилами и стандартами.

Разделение производственного процесса на операции, приемы и движения необходимо для разработки технически обоснованных норм времени выполнения операций.

Результаты операционной деятельности предприятия, его экономические показатели, себестоимость продукции, прибыль и рентабельность производства, размер оборотных средств и величина незавершенного производства зависят от правильной и рациональной организации производственных процессов, особенно основных.

Таким образом, организация производства является системой мер, которая направлена на рациональное сочетание процессов труда с элементами производства в пространстве и времени с целью достижения поставленных задач в краткие сроки при использовании располагаемых ресурсов [37].

Главная характеристика любого предприятия, действующего в условиях рыночной экономики, является осуществление им операционной деятельности. При этом операционная деятельность осуществляется в разных формах, в разных отраслях экономики физическими и юридическими лицами, эта деятельность по производству не только материальных благ, но и нематериальных, которые включают в себя оказание различных услуг во всех сферах.

Общие аспекты и формы операционной деятельности можно определить как совокупность действий работников с применением средств труда, необходимых для преобразования ресурсов в готовую продукцию, которая включает в себя производство и переработку различных видов сырья.

Со стороны микроэкономики операционная деятельность определяется как целенаправленная деятельность, результатом чего является преобразованием отдельных компонентов в полезный продукт или изменение свойств, форм продукта [34].

Операционная деятельность организации складывается из производственных процессов, которые состоят из хозяйственных операций – снабженческо-заготовительной, производственной, финансово-сбытовой и организационной деятельности. Совокупность производственных процессов и осуществления операционной деятельности на предприятии формируется операционная система, состоящая из совокупности взаимосвязанных и взаимозависимых компонентов, под которыми обычно понимают различные ресурсы, необходимые для производства, и результат производства. Продукция как цель создания и действия операционной системы выступает в процессе изготовления в разных видах относительно своего исходного материала и готовности. Производство продукции – это определенная технология, в соответствии с которой завершается трансформация затрат в изделие. Состав элементов производства определяются в технологических схемах. Простая схема представлена на рисунке 2.

выпуск

производство

затраты

Полезный продукт

Процесс преобразования

элементы

продукт

Машины и оборудования

Сырье и материалы

доход

Постоянные издержки

Переменные издержки

Рис. 2 –Взаимосвязь элементов операционной системы предприятия

Каждый элемент рассматриваемой операционной системы осуществляется в производстве как самостоятельная система, которая состоит из более простых компонентов. Системы различаются своими целями, они имеют конкретные характеристики и факторы, и подчиняются объективным законам экономики [13].

Система управления операционной деятельностью – это совокупность взаимосвязанных функций и структурных элементов, обеспечивающих реализацию производственных задач и целей. В первую очередь управление операционной деятельностью осуществляется через совокупность функций.

Функции управления можно классифицировать по признакам:

-по признаку управляемого объекта (предприятие, цех, участок, бригада, рабочий);

-по признаку деятельности (экономическая, организационная, социальная);

-по признаку однородности (общие, специальные);

-по содержанию труда (научные исследования, подготовка производства, оперативное управление, снабжение и сбыт, технико-экономические планирование и анализ, бухгалтерский учет, управление кадрами, учет и оплата труда, планирование и учет финансов);

-по характеру выполняемых задач (организация, планирование, контроль, регулирование, стимулирование, учет и анализ).

Реализация основных функций управления операционной деятельностью осуществляется с помощью определенных методов. Выделяют четыре основные группы методов:

1.Организационный метод – он должен быть правильно организован (нацелен, спроектирован, урегулирован, нормирован, снабжен необходимыми инструкциями и правилами, регламентирующими поведение трудового коллектива в различных ситуациях). Данный метод управления создает необходимые условия для функционирования предприятия. Организационный метод является регламентированным, составляя необходимый фундамент для трех остальных методов. Организационный метод можно разделить на подгруппы: организационно-регламентирующая и организационно-распределительная.

2.Административный метод (метод властной мотивации) – сводится к открытому принуждению работников заниматься тем или иным видом деятельности, либо к созданию возможности подобного принуждения. Данный метод применяется, если нет возможности отклониться от однозначных способов решения конкретных задач, т.е. выполнение безвариантных заданий (метод не допускает самостоятельности исполнителя, а вся ответственность лежит на руководителя, который отдает распоряжения). Основанием административного метода для применения являются законодательные акты стран и региона, нормативно-директивные документы, методические документы, разработанные на предприятии, планы, программы, система оперативного руководства управления предприятия.

3.Экономический метод – позволяет исполнителю проявлять инициативу на основе материальной заинтересованности и нести ответственность за принятые им решения. Данный метод предполагает косвенное воздействие на объект. Исполнителю руководитель устанавливает только цели и общую линию поведения, а исполнитель самостоятельно ищет предпочтительные для него пути. Инициатива работника выгодна как для предприятия (поставленные задачи руководителем выполняются с использованием креативных средств), так и для работника (предусматривается материальное вознаграждение за проявленную инициативу).

4.Социально-психологический метод – применяется при непосредственном управлении в тех случаях, когда экономический метод ограничен, особенно при управлении деятельностью лиц интеллектуальных профессий, для которых не только деньги являются стимулом к рабочей деятельности [4,3].

Формируя производственный процесс, следует исходить из принципов, правильное использование обеспечивает повышение эффективности работы предприятия, рациональный уровень используемых ресурсов. В связи с совершенствованием и развитием производства возникают новые принципы и утрачивают силу прежние. Принципы организации производственного процесса представляют собой исходные положения, на основе которых осуществляются построение, функционирование, развитие.

Основные принципы: пропорциональности, дифференциации, комбинирования, концентрации, специализации, универсальности, стандартизации, параллельности, прямой точности, непрерывности, автоматичности, соответствия форм производственного процесса его технико-экономическому содержанию.

Экономическая эффективность рационального планирования производственного процесса выражается в сокращении длительности производственного цикла изделий и в снижении издержек на производство продукции, а так же улучшении использования основных производственных фондов и увеличении оборачиваемости оборотных средств.

Таким образом, при планировании производственного процесса (операционной системы) следует исходить из рационального использования перечисленных выше принципов [20].

**1.2.Управление операционной деятельностью**

Управление операционной деятельностью – это область управления, связанная с постоянным производством продуктов или услуг. Сюда относится обеспечение эффективности операционной деятельности за счет использования необходимых ресурсов и удовлетворения потребностей потребителя. Это связано с управлением процессами, которые превращают входы (сырье, материалы) в выходы (готовый продукт).

Содержание управления операционной деятельностью делится на три группы:

1.разработка и реализация общей стратегии и направлений операционной деятельности предприятия;

2.разработка и внедрение операционной системы. Они включают в себя:

-проектирование изделий и производственных процессов;

-подготовка и принятие решения о производственных мощностях, и их размещение;

-проектирование предприятия;

-организация работ и нормирование труда.

3.планирование и контроль функционирования операционной системы.

К элементам системы управления операционной деятельностью относятся: процесс управления, цели системы, объект управления, субъект управления и др [22].

Основным содержанием работы предприятия является производство продукции, управление данным процессом организуется в масштабе предприятия, в каждом из основных цехов. Содержание работ по управлению производством является планированием производства изделий и создание необходимых условий для их выполнения.

Управленческий персонал предприятия, участвуя в процессе производства, осуществляет регламентацию всей совокупности указанных функций, форм и методов управления. Использует необходимые рычаги воздействия для поддержания устойчивости производства и стимулирования работы коллектива каждого подразделения в целях выполнения программы и достижения наибольшей эффективности производства.

Разработка операционных программ и выполнение других функций по управлению производством основываются на использовании управленческим персоналом информации целевого назначения о ходе производства, а так же средств вычислительной техники для ее обработки. В данном случае, персонал, информация, вычислительная техника выступают как материальные элементы, которые используют в процессе управления. Во взаимосвязи с нематериальными материальные элементы образуют систему управления производством.

Система управления производством имеет свою структуру. Структура управления предприятием – это совокупность взаимосвязанных элементов, которые находятся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Деятельность предприятия и его подразделения направлены и координированы соответствующим руководителем или специальным органом. Чем больше разделения труда и больше видов деятельности и подразделений предприятия, тем сложнее оказывается вся структура органов управления, тем больше в ней уровней иерархии.

Органы управления относятся к конкретным подразделениям (группам), поэтому их структура должна совпадать с общей организационной структурой предприятия: линейная, функциональная, линейно-функциональная и матричная [19,12].

Функции управления характеризуют специализацию, разделение труда в сфере управления и определяют основные стадии реализации воздействий в процессе производства на отношение работников. Основные функции управления производством являются:

1.функция организации имеет отношение к системе управления, которая характеризует присуще ей свойства, структуру, состав, взаимосвязь и процесс взаимодействия указанных элементов. Эта функция имеет отношение к организации управления системой и организации работ по реализации каждой функции управления. Функция организации в первую очередь отражает структуру управляемой и управляющих систем, которые обеспечивают процесс производства продукции и целенаправленное воздействие на коллектив, реализующих этот процесс.

2.функция нормирования рассматривается как процесс разработки научно обоснованных расчетных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку различных элементов, которые используются в процессе производства и управления. Данная функция воздействует на поведение объекта, четкими и строгими нормами дисциплинирует разработку и реализацию производственных заданий, обеспечивает равномерную и ритмичную деятельность производства, его высокую эффективность. По этой функции рассчитывается календарно-плановые нормативы (производственные циклы, размеры партий и т.д.). Они служат основой планирования, определяют продолжительность и порядок движения предметов труда в процессе производства.

3.функция планирования строго регламентирует поведение объекта в процессе реализации поставленных перед предприятием целей. Данная функция предусматривает определение конкретных задач каждому подразделению на различные плановые периоды и разработку производственных программ.

4.функция координации реализуется в форме воздействия на коллектив, занятых в процессе производства, со стороны линейных руководителей, которые регулярно и оперативно координируют их деятельность. Эта функция позволяет добиться согласованной и слаженной работы, участвующих в процессе выполнения плановых заданий производственных и функциональных подразделений предприятия.

5.функция мотивации влияет на коллектив в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и личных поощрительных мер и др.

6.функция контроля осуществляется в форме воздействия на коллектив посредством выявления, анализа результатов операционной деятельности каждого цеха и доведения их до руководителей с целью подготовки управленческих решений. Данная функция реализуется за счет информации о ходе выполнения плановых заданий, выявления отклонений от установленных показателей работы и анализа причин отклонений.

7.функция регулирования соединяется с функциями координации и контроля. Она воздействует на коллектив, работающих в производстве, посредством принятия оперативных мер по предотвращению (устранению) выявленных отклонений и перебоев в ходе производства. Одновременно с данной функцией происходит координация текущей работы взаимосвязанных звеньев производства для поддержания его ритмичности.

8.функция контроля и регулирования в процессе управления производством. Эта функция является гибким инструментом, с помощью которого деятельность производства непрерывно вводится в строгие рамки, предусмотренные планом.

Операционная деятельность предприятия требует большого комплекса обеспечивающих работ, поэтому функции управления операционной деятельностью (процесс переработки сырья в продукцию и услуги) тесно связаны с другими видами управленческой работы [18].

Общая стратегия направлена на достижение конечного результата в процессе операционной деятельности. В данном случае, успех предприятия зависит от того, насколько эффективно оно удовлетворяет потребности покупателей, насколько эффективно предприятие производит продукцию и услуги с учетом цены, которую платит за них потребитель.

Таким образом, управление операционной деятельностью является ключевой функцией общего управления организацией: управление маркетингом, финансами, ресурсами и информационными ресурсами. Управление производством обеспечивает согласованность между операциями и выполняет общие функции в жизнедеятельности операционной системе в целом.

**Управление проектированием изделий и процессов производства**

Проектирование изделий направлено на удовлетворение потребностей покупателей. Проектирование изделий включает в себя качество, стоимость, экономичность эксплуатации, размер, мощность, срок службы, надежность, универсальность и безопасность эксплуатации.

Разработка технологий ведется одновременно с выбором типа операционной системы и разработкой изделий, так как для разных конструкций, изделий и типов операционных систем используются разные технологии.

Для того чтобы конструкции изделия можно было быстро изменить процесс производства должен быть гибким. Стабильность и экономичность выпуска продукции является важнейшим значением в производстве, а процесс производства при этом может быть капиталоемким, автоматизированным, нацеленным на массовый выпуск продукции [26].

**Управление проектированием продуктов и процессов в сфере услуг**

Особенности проектирования услуг определяются свойствами:

-размещение предприятия определяется месторасположением потребителей;

-потребности потребителей имеют приоритет;

-от потребителей зависит календарное планирование работ;

-оценка качества;

-коммуникабельность работников в общении с потребителями;

-производственные мощности рассчитываются по максимальному уровню спроса;

-создание запасов;

-маркетинг и производство.

Совершенствование данных операций осуществляется по двум направлениям: за счет участия потребителя в производстве услуг и за счет механизации и автоматизации [8].

**Управление размещения и проектирования операционных мощностей**

Размещение мощностей зависит от ряда факторов, при этом выделяют два уровня решений о месте расположения предприятия – макроуровень и микроуровень.

Основными факторами на макроуровне являются демографическими и экономическими. Они влияют на размер и развитие основных рынков: сбыта продукции; источников и транспортных расходов по доставке сырья и материалов; количества и качества трудовых ресурсов; политической стабильности; налоговой политики; защиты окружающей среды.

На микроуровне важнейшими факторами являются: ограничение норм на развитие промышленности; совместимость с другими объектами; размер и технические аспекты площади; наличие транспорта, объем транспортных перевозок.

Типы планировок производства: пооперационная функциональная схема, линейная поточная схема планировки и фиксированная позиционная планировка.

Процесс проектирования предприятия состоит из связанных между собой этапов:

1.сбор исходных данных: схема планировки производственного процесса; производительность и ассортимент выпускаемой продукции; размер и конфигурация площадки; нормативные акты;

2.типы производственных ресурсов и определение количества, требующихся для обеспечения производительности;

3.анализ связей между участками – определение того, какие из них следует расположить поближе друг с другом;

4.разработка всех возможных вариантов планировки расположения производственного и вспомогательного участка;

5.четко определить точное место каждой единицы оборудования [4].

**Управление проектирования работ и нормирования труда**

В проектировании работ необходимо учитывать поведенческие принципы, работа должна соответствовать способностям работника и возможностям оборудования.

Разделение труда, его специализация – это важный фактор повышения производительности труда работников.

Изучение методов организации труда является процессом анализа всех производственных операций с целью определения возможностей их совершенствования (как выполняется та или иная работа, и как ее можно выполнить наилучшим образом).

Нормирование труда заключается в определении времени, которое требуется для выполнения той или иной работы. Норма времени указывается: либо в виде времени (затрат на единицу продукции), либо в виде количества изделий (производимые за данный период). Нормы времени используются при оценке загрузки оборудования, разработке календарных планов и при оценке работы людей [29].

**Оперативное управление и планирование выпуска продукции**

Система оперативного управления предприятием включает в себя ряд элементов:

-управляемый процесс или параметр;

-обратная связь;

-сравнение значения действительной производительности процесса с расчетной нормой;

-корректировка;

-планирующая система работников.

Планирование выпуска продукции – решение о том, как эксплуатировать операционную систему с учетом изменений совокупного спроса. Разрабатывается план выпуска продукции на конкретные периоды, для каждого периода необходимо определить объем производства в данном периоде и количество ресурсов, используемые в данный период.

План выпуска продукции влияет на величину издержек, в том числе: издержки хранения готовой продукции; издержки отложенных заказов; издержки из-за внеурочной работы и простоев работников; издержки, связанные с наймом и увольнением работников и т.д.

Целью планирования производства является обеспечение удовлетворения совокупного спроса на продукцию при минимизации общей суммы издержек [28,26].

**Управление запасами**

Запасы обеспечивают оперативную гибкость, наличие запасов позволяет производить товары экономически выгодными партиями.

Три основных типа запасов:

-запасы исходных материалов для создания буфера между объемом закупок и объемом их потребления в производстве;

-запасы незавершенного производства для создания определенного буфера между последовательными производственными операциями;

-запасы готовой продукции для создания буфера между производительностью операционной системы и скоростью отгрузки или продажи продукции.

Решения в управлении запасами являются решением о времени выдачи заказа на закупку или производство товара для получения заказа и решение о количестве заказа [24].

**Оперативное управление производством**

Оперативное управление производством включает такие функции: календарное планирование и диспетчеризация производства; разнарядки работ и контроль сроков их выполнения. В оперативное управление производством входит: определение объема партии изготовляемой продукции; выдача нарядов на выполнение работ; размещение заказов на материалы; контроль сроков исполнения и завершения работ.

Система «выталкивания» начинается в одном конце производственной линии через последовательный ряд технологических операций, а заканчивается обработкой изделий на другом конце производственной цепочки.

Система «вытягивания» - это система, при которой обрабатываемые изделия последовательно вытягивают с предыдущего участка по мере необходимости [12].

**Управление проектами**

Проектом является совокупность задач или мероприятий, связанных с достижением запланированной цели, которая имеет уникальный и неповторяющийся характер.

Аспекты реализации проекта являются: сроки, расходы и качество результата.

Ход работ по проекту контролируется группой лиц, работающих над выполнением проекта. Члены группы определяют состояние дел по тем операциям, за выполнение которых они отвечают. Каждый отчет должен содержать информацию о том, сколько времени требуется на завершение той или иной работы. Информацию сравнивают с графиком, чтобы определить, нет ли каких отклонений от календарного плана [34].

**Обеспечение качества**

Концепция всеобщего управления качеством представляет концепцию стратегического управления деятельностью организацией.

С целью решения проблем повышения качества предприятию необходимо внедрить систему менеджмента качества, которая позволит осуществить управление всеми процессами производства. Система менеджмента качества производства будет выполнять следующие функции:

 1.Поддержка процессного подхода, что включает в себя:

-определение списка производственных процессов;

-распределение процессов по операторам процессов;

-регистрация детальной информации по процессам: спецификация, навыки и знания, необходимые для выполнения процесса;

-получение отчета по картам процессов.

 2.Управление персоналом подразумевает:

-ведение списков сотрудников, должностей, разрядно-тарифной сетки;

-получение штатного расписания;

-ведение списка навыков и знаний, квалификации;

-регистрация фактов аттестаций сотрудников;

-получение сводного отчета по навыкам и знаниям сотрудников;

-формирование Должностной инструкции по сотруднику.

3.Управление нормативной документацией означает:

-ведение списка нормативной документации;

-управление изменениями нормативной документации;

-формирование списка рассылки нормативной документации и реестра изменений нормативной документации;

-закрепление нормативной документации за соответствующими процессами.

4.Управление деятельностью включает:

-регистрация проектов;

-формирование команды;

-контроль за ходом выполнения проектов;

-ведение списка управленческих мероприятий и повесток по ним;

-принятие решений на управленческих мероприятиях и контроль исполнения решений.

 5.Измерения, анализ и улучшение. Под данной функцией подразумевается:

-регистрация и обработка и анализ жалоб;

-оценка и анализ удовлетворенности покупателей;

-регистрация несоответствий, корректирующих и предупреждающих действий;

-анализ несоответствий;

-регистрация и анализ пожеланий покупателей;

-планирование аудитов, ведение повестки аудита, формирование отчетности по аудитам и анализ проведенных аудитов.

6.Общие функции.

Модель всеобщего менеджмента качества должна быть направлена, прежде всего, на удовлетворение требований потребителей хлебобулочной продукции. Поэтому на начальном этапе необходимо получить комплексную оценку отдельных видов изделий по совокупности свойств и конкурентное позиционирование ее производителей.

Организационное обеспечение качества является определением целей. Данная стратегия включает определение потребностей и разработку конструкции продукции или услуг, главное значение имеет разработка стандартов качества.

Статистическое регулирование качества имеет цель: исключить недопустимые случайные изменения качества продукции путем их заблаговременного предупреждения. Для этого применяют карты контроля процессов, позволяющие по результатам измерений отслеживать тенденции и приступить к корректировкам [27].

Операционная деятельность предприятия связана не только с тем, чтобы организовать производство, обеспечив его необходимыми ресурсами, но и с тем, чтобы постоянно следить за текущей деятельностью предприятия, вносить коррективы в управленческие решения с целью достижения плановых результатов. Все это предусматривает постоянное сравнение основных экономических и финансовых фактических результатов деятельности предприятия с заранее рассчитанными и запланированными показателями.

**2 Глава. Организационно-экономическая характеристика ИП Русанова Ю.А. мини-пекарни**

**2.1. Организационная характеристика ИП Русанова Ю.А.**

Мини-пекарня ИП Русанова Ю.А. находится по адресу: 167000, ул. Печерская, 67/1, город Сыктывкар, Республика Коми.

На Сыктывкарском рынке мини-пекарня ИП Русанова Ю.А. работает более 10 лет. Производит широкий ассортимент высококачественных хлебобулочных изделий. За все время работы пекарни доказало, что вправе называться одним из самых надежных производителей на рынке хлебобулочных изделий. В производстве пекарня использует только натуральное, экологически чистое сырье отечественного производства.

В собственности пекарня имеет помещение площадью 70 м2, высотой 3,5 м., здание подключено к канализационной и электрической сети. Кроме производственной площади для технологического оборудования в пекарне имеются склады для хранения сырья и готовой продукции, гардероб, душевая, туалет и мойка.

В комплект оборудования в мини-пекарне входит все необходимое для выпечки хлебобулочных изделий: мукопросеиватель; дежи подкатные; тестомесительная машина; тестоделитель; тестоокруглитель; формующая машина; шкаф расстоечный; ротационная печь Г4-ПКЭ-01; весы.

Производство считается безотходным.

Цель деятельности мини-пекарни получение прибыли и предоставление удовлетворения потребителям. Показателем хозяйственной деятельности предприятия является прибыль. Одна часть прибыли формируется на выполнение обязательств перед банком и бюджетом, а вторая часть остается в полном распоряжении руководителя пекарни и вместе со средствами на оплату труда является источником производственной деятельности предприятия.

Самая простая организационно-правовая форма субъекта предпринимательской деятельности – это индивидуальное предпринимательство. В такой форме всеми средствами владеет только один собственник, он самостоятельно распоряжается выручкой и несет полную материальную ответственность за свои действия. Индивидуальный предприниматель работает один или нанимает работников.

Организационно-правовая форма деятельности ИП Русанова Ю.А. – индивидуальный предприниматель. Всеми средствами владеет только один собственник, который самостоятельно распоряжается выручкой. Несет полную имущественную и материальную ответственность по всем обязательствам, которые возникают в ходе осуществления предпринимательской деятельности. Форма налогообложения: УСН – упрощенная система налогообложения (доход минус расход), она составляет 15%. Ведение бухгалтерского и налогового учета ведет сам директор предприятия с независимым бухгалтером из специализированной бухгалтерской организации.

Режим работы:

Мини-пекарня ИП Русанова Ю.А. работает ежедневно с 00:00 до 10:00 часов, посменно, два через два работают пекари, помощники пекаря и технические работники. С 8:00 до 16:30 часов работают директор, торговый представитель и водитель, которые занимаются сбытом и реализуют готовую продукцию.

Учредительными документами пекарни являются:

1.Свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя;

2.Выписка из Единого Государственного Реестра Индивидуальных Предпринимателей (ЕГРИП);

3.Уведомление о постановке на учет физического лица в налоговом органе (Форма №2-3-Учет).

Нормативные документы деятельности предприятия:

-сертификат санитарно-эпидемиологического заключения на производство и на продукцию;

-разрешение пожарной инспекции;

-разрешение экологической экспертизы;

-пакет учредительных документов;

-пакет внешней документации (договора поставки, сбыта и др.);

-пакет внутренней документации (документы по персоналу, бухгалтерские документы и др.).

Организация труда в мини-пекарне включает систему мероприятий направленных на создание наиболее благоприятных условий эффективного использования рабочего времени, техники и материалов в интересах производства, повысить производительность труда и создать нормальные условия для работы.

Основными элементами организации труда являются: организация рабочих мест, установка распорядка рабочего времени, техническое нормирование труда, организация заработной платы.

Задачей организации труда являются: создание условий для эффективного роста производительности труда; укрепление трудовой дисциплины.

Основным направлением для улучшения организации труда являются:

-распределение рабочих по сменам;

-проведение инструктажа работникам;

-обеспечение лучшего использования техники;

-повышение квалификации рабочих;

-осуществление мероприятий по охране труда и технике безопасности.

Директор ИП Русанова Ю.А. осуществляет руководство над своим коллективом. В его деятельность входит: прием и увольнение работников; начисление оплаты труда сотрудникам; составление приказов, распоряжений, договоров и других актов правового порядка; контроль и координация деятельности всего предприятия; финансово-экономическая деятельность.

Директору подчинены:

1.Торговый представитель.

Он приобретает сырье на базе установленных норм расхода для изготовления хлебобулочных изделий. Находит, подготавливает и заключает договора с поставщиками, сетевыми магазинами, посредниками и оптовыми организациями. Разрабатывает и осуществляет мероприятия по совершенствованию сбытовой работы, ускорение сбытовых операций.

2.Пекари.

Они, руководствуясь должностной инструкцией должны знать все назначения оборудования, которое применяется в технологическом процессе производства, и уметь им пользоваться. Помимо этого, пекари должны знать все нормы расхода сырья, все рецептуры изделий, производимые в мини-пекарне. А главное, на пекарей возложена работа проверки качества продукции.

3.Помощники пекаря.

Они занимаются доставкой сырья со склада к месту производства, загружают сырье в смесительную машину, отправляют тесто в расстоечные шкафы, вынимают из печей готовую продукцию и укладывают ее на деревянные лотки.

4.Технические работники.

Они моют оборудования, убирают помещения в конце рабочей смены.

5.Водитель.

Он доставляет сырье от поставщиков и развозит готовую продукцию в торговые точки.

В процессе своей деятельности мини-пекарня принимает ряд решений таких, как:

- какой ассортимент следует выпускать и продавать;

-на какие рынки надо выйти, чтобы укрепить свои позиции;

-какую оптимальную технологию производства выбрать;

-какое сырье приобретать и как их использовать;

-как распределить финансовые ресурсы.

Основными целями пекарни являются:

-завоевать и удержать большую долю рынка для реализации соей продукции;

-добиться более высокого качества своей продукции;

-занять в данной отрасли лидирующее положение в области технологии;

-добиться максимального использования человеческих и финансовых ресурсов;

-увеличить прибыль.

Основными задачами являются: обеспечение сырьем; наилучшее использование рабочей силы, сырья, оборудования, производственных площадей, улучшению ассортимента и качества выпускаемой продукции; освоению новых видов продукции, недопущение сбоев в работе пекарни.

**2.2. Ресурсный потенциал ИП Русанова Ю.А. мини-пекарни**

Существенный фактор, который влияет на экономическую эффективность производства, является более рациональное использование производственной мощности. Производственная мощность – это максимально возможный выпуск продукции, при полном использовании производственного оборудования, с учетом прогрессивной технологии, передовой организации труда и производства.

Для того чтобы повысить экономическую эффективность производства продукции необходимо интенсивнее использовать созданный производственный потенциал, добиваться ритмичности производства, максимальной загрузки оборудования, существенно повышать сменность его работы. И на этой основе увеличивать объем продукции с каждой единицы оборудования и с каждого квадратного метра производственной площади [11].

В мини-пекарне применяется простая повременная форма оплаты труда – начисляется по тарифной ставке в соответствии с тарифным разрядом, за фактическое отработанное время.

Трудовые отношения регулируются действующим законодательством о труде. В соответствии со штатным расписанием принимаются директором решения по приему на работу и увольнению.

Главным документом, устанавливающим необходимость документирования трудовых отношений – это Трудовой Кодекс. Ст. 67 ТК РФ обязывает заключить трудовой договор в письменной форме, ст. 66 ТК РФ требует вести на каждого работника трудовую книжку. Существует ряд статей о необходимости издания приказов – ст. 68, ст. 84.1, ст. 193 и др.

Руководитель пекарни обеспечивает своему персоналу безопасные условия труда и несет ответственность за ущерб, причиненный их здоровью и трудоспособность.

Рассмотрим показатели размера предприятия в таблице 1.

Таблица 1

Показатели размера предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г | 2014 г | 2015 г | 2015 г в % к 2013 г |
| Выручка, тыс.руб. | 8244 | 8244 | 7485 | 90,80 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 10 | 10 | 10 | 100,0 |
| Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб. | 5218 | 5218 | 5818 | 111,50 |

Вывод по таблице: снизилась выручка на 9,20%, увеличилась среднегодовая стоимость основных фондов на 11,50%, численность работников за последние три года не менялась.

Эффективность хлебобулочного производства зависит в наибольшей степени от наличия, состава, уровня квалификации и эффективности использования трудовых ресурсов.

 Трудовые ресурсы – население в трудоспособном возрасте, обладающее способностью трудиться. Персонал предприятия – личный состав работников предприятия, это все работники, включённые в штатное расписание.

Численность работников в мини-пекарне рассмотрено в таблице 2.

Таблица 2

Численность работников и расходы на оплату труда за 2015г

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | Потребность в чел. | З/п в мес., тыс.руб. | Сумма з/п за год, тыс.руб. |
| Директор | 1 | 30 | 360 |
| Торговый представитель | 1 | 20 | 240 |
| Пекарь | 2 | 20 | 480 |
| Помощник пекаря | 4 | 15 | 720 |
| Технический работник | 2 | 10 | 240 |
| Водитель | 1 | 18 | 216 |
| Итого за период, год | 11 | 113 | 2256 |

Численность работников в ИП Русанова Ю.А. составляет 11 человек, затраты на оплату труда составляют 2256 тыс. руб.

Для операционной деятельность мини-пекарни используются как собственные, так и заемные средства. Заемные средства затрачиваются на закупку нового технологического оборудования для производства продукции. Директор пекарни на планировании объема производства и определении производительной мощности определяет, какую продукцию, в каком объеме, где, когда и по каким ценам будет покупать.

Деятельность ИП Русанова Ю.А. должна быть направлена на то, чтобы произвести и реализовать максимальное количество продукции высокого качества при минимальных затратах, поэтому анализ объемов производства и продажи продукции имеет важное значение.

Самый важный фактор в увеличении объема производства продукции является обеспеченность их основными производственными фондами, ассортименте и эффективное их использование.

Для этого необходимо рассмотреть элементную базу основных средств с помощью аналитической таблицы 3.

Таблица 3

Состав и структура основных средств

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные средства | 2013 г |  | 2014 г |  | 2015 г |  | 2015 г к 2013 г |
|  | Тыс. руб. | Уд. вес, % | Тыс. Руб. | Уд. Вес, % | Тыс. руб. | Уд. Вес, % | В % |
| Здание | 2800 | 53,66 | 2800 | 53,66 | 2800 | 48,15 | 100,00 |
| Сооружение | 830 | 15,91 | 830 | 15,91 | 830 | 14,27 | 100,00 |
| Оборудование | 1198 | 22,96 | 1198 | 22,96 | 1798 | 30,90 | 150,08 |
| Транспортные средства | 350 | 6,71 | 350 | 6,71 | 350 | 6,02 | 100,00 |
| Производственный хозяйственный инвентарь | 40 | 0,77 | 40 | 0,77 | 40 | 0,69 | 100,00 |
| Всего основных средств | 5218 | 100 | 5218 | 100 | 5818 | 100 | 111,50 |

Вывод по таблице: за три года стоимость основных фондов увеличилась на 11,50% или на 600 тыс. руб. Наибольший удельный вес среди фондов занимает здание – 2013 г – 53,66%, 2014 г – 53,66%, 2015 г – 48,15%. Увеличение основных средств произошло за счет приобретения нового оборудования. Все основные средства являются производственными, то есть, участвуют в производственной деятельности предприятия.

Оборотные активы – это средства производства, которые участвуют в процессе одного производственного цикла, полностью потребляются при этом и переносят свою стоимость на создаваемую продукцию полностью. От состояния оборотных средств зависит финансовое состояние предприятия. Стабильная структура оборотного капитала свидетельствует о стабильном, хорошо отлаженном процессе производства, сбыта продукции [21].

Таблица 4

Состав и структура оборотных средств мини-пекарни

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Элементы оборотных средств | 2013 г |  | 2014 г |  | 2015 г |  |
|  | Тыс. руб. | Уд. Вес, % | Тыс. руб. | Уд. Вес, % | Тыс. руб. | Уд. Вес, % |
| Производственные запасы | 270 | 2,72 | 286 | 2,88 | 286 | 3,22 |
| Расходы будущих периодов | - | - | - | - | - | - |
| Итого оборотные фонды | 270 | 2,72 | 286 | 2,88 | 286 | 3,22 |
| Готовая продукция | 8244 | 83,06 | 8244 | 82,93 | 8316 | 93,50 |
| Дебиторская задолженность | - | - | - | - | - | - |
| Денежные средства | 1411 | 14,22 | 1411 | 14,19 | 293 | 3,29 |
| Итого фонды обращения | 9655 | 97,28 | 9655 | 97,12 | 8609 | 96,78 |
| Итого оборотные средства | 9925 | 100,00 | 9941 | 100,00 | 8895 | 100,00 |

На основании таблицы 4 сделан вывод: за период с 2013 по 2015 г.г. стоимость оборотных средств уменьшилась на 1030 тыс. руб., что свидетельствует о том, что имеются серьезные проблемы в обеспеченности производственного процесса, включающего как процесс производства, так и процесс обращения. Наибольший удельный вес в структуре оборотных активов – это готовая продукция, в 2015 г. – 93,50%, что является хорошим показателем.

Величина оборотных средств мини-пекарни зависит от длительности их оборота и объема производства. Чем быстрее кругооборот, тем меньше требуется оборотных средств при одном и том же объеме производства – ускорение оборачиваемости является важным источником экономии материальных и денежных ресурсов.

Эффективность использования оборотных средств определяется скоростью их движения – скоростью оборота, или оборачиваемостью. Чем быстрее совершается кругооборот оборотных средств, тем меньшая их сумма потребуется предприятию для успешного выполнения производственной программы. Однако эффективность использования оборотных средств заключается еще и в снижении себестоимости продукции за счет экономии натурально-вещественных элементов оборотных средств (запасов) и издержек обращения [21].

**2.3.Финансовые результаты деятельности ИП Русанова Ю.А.**

Финансовую деятельность ведет непосредственно сам директор предприятия с независимым бухгалтером из специализированной бухгалтерской фирмы.

Финансовое состояние показывает размещение и использование средств и источников их формирования. Основной целью проведения финансового анализа мини-пекарни является получение объективной оценки их платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности и эффективности деятельности.

Важным качественным показателем деятельности пекарни является себестоимость продукции, в ней отражаются все стороны работы предприятия в едином денежном измерении.

Себестоимость – выраженные в денежной форме издержки производства, которые включают в себя затраты на материальные ценности, оплату труда, амортизацию основных средств и прочие расходы, связанные с производством.

Анализ себестоимости продукции, работ и услуг имеет большое значение в системе управления затратами. Он позволяет изучить, тенденции изменения ее уровня, установить отклонение фактических затрат от нормативных (стандартных) и их причины, выявить резервы снижения себестоимости продукции и дать оценку работы предприятия по использованию возможностей снижения себестоимости продукции [30].

Рассмотрим анализ себестоимости по элементам затрат на производстве ИП Русанова Ю.А. за период 2013-2015 г.г.

Таблица 5

Анализ себестоимости по элементам затрат

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Затраты | Сумма, тыс. руб. | Структура, % | Отклонение показателей 2015 г к 2013 г. |
|  | 2013 г | 2014 г | 2015 г | 2013 г | 2014 г | 2015 г | Абсолютное (+-) | Относительное (%) |
| Оплата труда | 2256 | 2256 | 2256 | 34,26 | 34,26 | 33,55 | 0 | 100,00 |
| Материальные затраты | 2938 | 2938 | 2938 | 44,62 | 44,62 | 43,69 | 0 | 100,00 |
| Амортизационные отчисления | 310 | 310 | 430 | 4,71 | 4,71 | 6,40 | 120 | 138,71 |
| Прочие затраты | 1080 | 1080 | 1100 | 16,40 | 16,40 | 16,36 | 20 | 101,85 |
| Полная себестоимость продукции | 6584 | 6584 | 6724 | 100 | 100 | 100 | 140 | 102,13 |

Вывод по таблице: наибольший удельный вес в полной себестоимости продукции занимает оплата труда, она составляет в 2015 году 33,55%. Соотношение 2015 г. к 2013 г. оплата труда не изменялась. Полная себестоимость увеличилась на 2,13%, это связанно с увеличением объема производства и увеличением амортизационных отчислений нового оборудования.

Полная себестоимость продукции отражает совокупность всех затрат производственных ресурсов. Удельная себестоимость – это себестоимость, которая проходит на 1 рубль продукции. Затраты на 1 рубль товарной продукции определяют, в какую сумму обойдется пекарне производство единицы товарной продукции.

Оценим направление величины затрат на производство, которое является анализом затрат на 1 рубль товарного выпуска.

Таблица 6

Затраты на 1 рубль продукции

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г | 2014 г | 2015 г | Отклонение показателей 2015 г к 2013 г |
| Абсолютное (+-) | Относительное (%) |
| Себестоимость продукции, тыс. руб. | 6584 | 6584 | 6724 | 140 | 102,13 |
| Объем производства, тыс. руб. | 8244 | 8244 | 8316 | 72 | 100,87 |
| Затраты на 1 рубль выпускаемой продукции | 0,80 | 0,80 | 0,81 | 0,01 | 101,25 |

Вывод по данной таблице: За рассматриваемый период себестоимость продукции возросла на 2,13% или на 140 тыс. руб. Затраты на 1 рубль выпускаемой продукции возросли на 1 копеек или на 1,25%.

Конечным результатом деятельности ИП Русанова Ю.А. является прибыль. Чем она выше, тем выше уровень экономического развития организации.

Рост прибыли определяет рост потенциальных возможностей предприятия, повышает степень его деловой активности, создает финансовую базу для самофинансирования, расширенного воспроизводства, решения проблем социальных и материальных потребностей трудовых коллективов. Она позволяет осуществлять капитальные вложения в производство (тем самым, расширяя и обновляя его), внедрять нововведения, решать социальные проблемы на предприятии, финансировать мероприятия по его научно-техническому развитию. Помимо этого, прибыль является важным фактором в оценке потенциальным инвестором возможностей компании, служит показателем эффективного использования ресурсов и необходима для оценки деятельности организации, и ее возможностей в будущем.

Величина прибыли, уровень рентабельности зависят от производственной, снабженческой, сбытовой и коммерческой деятельности предприятия, иначе говоря, эти показатели характеризуют все стороны хозяйствования.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (операционной, инвестиционной, финансовой). Они более полно, чем прибыль характеризуют окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или потребленными ресурсами.

Показатели рентабельности можно разделить на 3 группы:

Окупаемость затрат в основной (операционной) и инвестиционной деятельности;

Рентабельность продаж (оборота);

Доходность капитала предприятия, используемого в операционном и инвестиционном процессе.

Рентабельность производственной деятельности, или окупаемость издержек, исчисляется путем отклонения прибыли от продажи к сумме затрат по реализованной продукции. Этот показатель свидетельствует о том, сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции.

Рентабельность продаж определяется делением прибыли от реализации продукции на сумму полученной выручки. Она характеризует эффективность предпринимательской деятельности (сколько прибыли имеет предприятие с рубля продаж) [33].

 Рассмотрим финансовые результаты от реализации продукции предприятия (таблица 7).

Таблица 7

Финансовые результаты деятельности ИП Русанова Ю.А.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г | 2014 г | 2015 г | Отклонение 2015 г | показателейк 2013 г |
|  |  |  |  | Абсолютное (+-) | Относительное (%) |
| Выручка, тыс. руб. | 8244 | 8244 | 7485 | -759 | 90,80 |
| Полная себестоимость реализации продукции, тыс. руб. | 6584 | 6584 | 6724 | 140 | 102,13 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 1660 | 1660 | 761 | -899 | 45,84 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 1411 | 1411 | 647 | -764 | 45,85 |
| Рентабельность затрат, % | 25,21 | 25,21 | 11,32 | -13,89 | 44,90 |
| Рентабельность продаж, % | 20,14 | 20,14 | 10,17 | -9,97 | 50,50 |
| Затраты в % в выручке от реализации | 79,86 | 79,86 | 89,83 | 9,97 | 112,48 |
| Рентабельность продукции, % | 17,12 | 17,12 | 8,64 | -8,48 | 50,47 |

Вывод по таблице: рентабельность затрат в 2015 г. по отношению к 2013 г. уменьшилась на 13,89%, рентабельность продаж тоже уменьшилась на 9,97% и рентабельность продукции снизилась на 8,48%. Объем продукции вырос с 8244 тыс. руб. до 8316 тыс. руб., а выручка сократилась с 8244 тыс. руб. до 7485 тыс. руб. Это говорит о том, что в управлении операционной деятельностью имеются серьезные проблемы, в результате этого вырос возврат продукции от потребителей и составил 15% от продажи.

Основными видами хлебобулочных изделий мини-пекарни являются хлеб из муки первого сорта и ржаной «Дарницкий», хлеб пшеничный из муки высшего сорта и первого сорта формовой «Городской», батон «Нарезной» из муки высшего сорта, из муки первого сорта батон витаминизированный «Осенний». Весь ассортимент продукции подлежит сертификации.

**3 Глава. Управление операционной деятельностью в ИП Русанова Ю.А. мини-пекарне**

**3.1. Оценка управления операционной деятельностью в ИП Русанова Ю.А. мини-пекарне**

Основой операционной деятельности является технологический процесс.

Рассмотрим по этапам технологический процесс производства.

Закупкой сырья и поиском поставщиков занимается торговый представитель.

В мини-пекарне имеется небольшой сырьевой склад, где хранится определенный запас основного и дополнительного сырья. На складе сырье хранится бестарно. При таком хранении не требуется дополнительный работник на складе, а так же сокращаются потери сырья, достигается значительный экономический эффект по сравнению с тарным хранением.

После закупки сырье привозят в складское помещение, где сырье хранится до семи суток, что позволяет своевременно подготовить ее к использованию в производстве.

Со склада сырье помощники пекаря доставляют к месту производства.

1 этап: Пекарь со своими помощниками подготавливают сырье, просеивают муку. Сырье со склада перед замесом полуфабрикатов должно пройти определенную подготовку, в результате чего улучшается его санитарное состояние и технологические свойства. При подготовке сырья очищают от примесей, жиры растапливают, дрожжи, соль, сахар растворяют в воде, полученные растворы фильтруют и перекачивают в сборные емкости.

2 этап: Замешивание теста. Это самая главная операция в технологии производства хлебобулочных изделий. Замес осуществляется в тестомесительной машине с подкатывающимися дежами. Тесто для хлеба готовят опарным или безопарным способами принятыми в хлебопечении. В тестомесительную машину засыпают все сырье по рецептуре (дрожжи, солевой и сахарный растворы, вода, мука) и производят замес до получения однородной консистенции теста. Определяется готовность по конечной кислотности, установленной технологическим режимом и по органолептическим признакам. После, тесто оставляют бродить около часа.

3 этап: Тесто пекарь со своими помощниками вываливают в приемочную воронку тестоделительного аппарата и направляют его на разделку. Из оборудования для производства хлеба для разделки теста на порции используют специальную делительную машину. После, тесто округляют и оставляют на 5 минут для предварительной расстойке. Расстойка осуществляется между операциями округления и окончательного формования кусков теста.

4 этап: Процесс формовки. Его совершают помощники пекаря, после которого тесту снова дают отлежаться.

5 этап: Пекарь и его помощники тесто отправляют в расстоечные шкафы. В этих шкафах тесто проводит около часа.

6 этап: Пекарь со своими помощниками тесто отправляют в печи. Время выпечки составляет от 25 до 70 минут при температуре 190 градусов, плюс минус 10 градусов.

Замес теста

Выпекание

Расстойка теста

Формовка теста

Разделка теста

Отстаивание теста

Рис. 4 –Описание технологического процесса

7 этап: Помощники пекаря вынимают хлеб из печи, начинается естественный процесс остывания.

8 этап: Помощники пекаря укладывают остывшее изделие в чистые деревянные лотки.

За всем этим технологическим процессом, за его правильное выполнение следит пекарь. Так же он следит за качеством продукции.

Управление деятельностью пекарни представляет собой совокупность хозяйственных операций: приобретение, хранение и подготовка сырья, изготовление продукции, упаковка и реализация готовой продукции.

В настоящее время появилось на предприятии очень много различных хлебобулочных изделий, однако пшеничный хлеб по-прежнему остается самым популярным и что-то менять в его составе просто нет необходимости, так как для его изготовления используется сырье, полностью соответствующее стандартам качества. Можно изменять технологию производства хлеба, можно расширять ассортимент выпускаемой продукции, но главное для потребителя это то, чтобы на столе всегда был обычный пшеничный хлеб, к которому все давно привыкли.

На предприятии используют традиционные способы приготовления пшеничного хлеба – опарный и безопарный. У каждого способа свои недостатки и преимущества. При опарном способе улучшаются пластические свойства теста, более полно проходит гидролиз компонентов муки, и накапливаются вещества, придающие вкус и аромат хлебу. Корка хлеба при этом получается лучше, окрашенной и гладкой. Однако при этом способе требуется больше оборудования, особенно дежей или других емкостей брожения. Увеличивается число операций, связанных с дозированием сырья и замесом опары, а затем и теста.

В процессе производства сырье трансформируют свое состояние и превращаются в продукт, необходимый человеку. Операционный процесс осуществляется одним или группой работников и состоит из совокупности технологически связанных между собой операций, объединенных единством конечной продукции.

Требования к готовому продукту по органолептическим и физико-химическим показателям должно соответствовать требованиям ГОСТа.

Таблица 8

Органолептические показатели хлеба

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Характеристика |
| Внешний вид: |  |
| Форма | Соответствующая хлебной форме, в которой производилась выпечка, без боковых выплывов |
| Поверхность | Гладкая, без крупных трещин и подрывов, с наличием шва от делителя-укладчика |
| Цвет | От светло-желтого до коричневого |
| Состояние мякиша: |  |
| Пропеченность | Пропеченный, не влажный на ощупь. Эластичный, после легкого надавливания пальцами мякиш должен принимать первоначальную форму |
| Промес | Без комочков и следов непромеса |
| Пористость | Развитая, без пустот и уплотнений. Не допускается отслоение корки от мякиша |
| Вкус | Свойственный данному виду изделия, без постороннего привкуса |
| Запах | Свойственный данному виду изделия, без постороннего запаха |

Управление качеством производственного процесса возложено на пекарей. Вместе с тем в ходе исследования было выявлено, что за последние 3 года возврат продукции вырос и составляет 15%. Это снижает эффективность операционной деятельности. В связи с этим необходимо совершенствование управления операционной деятельностью.

В ходе исследования было проведено анкетирование 10 работников. Результаты анкетирования показали, что на данном предприятии не предусмотрена руководителем должность технолога пищевого производства, который должен контролировать качество производимой продукции и приобретенного сырья у поставщиков. Это серьезная ошибка при распределении полномочий. Был нарушен технологический процесс производства хлебобулочных изделий по вине пекарей (приложение Д).

Задача руководителя предприятия – обеспечить конкурентоспособность продукции, экономическую эффективность пекарни и его финансовую устойчивость.

Отсюда следует, что надо улучшить контроль качества производственного процесса. В противном случае, предприятие может оказаться на грани банкротства, следовательно, повышение конкурентоспособности продукции должно стать постоянной заботой руководителя.

Соответственно, связи с тем, что нет качественного контроля за изготовлением продукции, за последний год (2015) произошло большое количество возврата хлеба и при производстве увеличение брака. Некачественное производство хлебобулочных изделий в пекарне составило 15%: 10% не до конца пропеченная продукция, 5% брак городского белого хлеба (поверхность изделий с крупными трещинами, что не допустимо в производстве). Из-за такой проблемы снизилась прибыль предприятия, что приводит к большим финансовым проблемам.

Таким образом, в приложении А можно увидеть, что выручка от реализации продукции снизилась за период 2013 г. – 2015 г. на 4,25% или на 1175 тыс. руб. Рентабельность прибыли, продаж и продукции так же снизились. Это говорит о том, что качество продукции снизилось, производственный процесс как положено не контролируется, пекари не досматривают процесс изготовления продукции.

Всю забракованную продукцию складывают в большой чан, заливают водой и получают вновь почти готовое тесто, но низкого качества. Эта технология применяется не только в ИП Русанова Ю.А., но и во многих хлебопекарнях, как в малых, так и в больших производствах.

**Особое значение в управлении операционной деятельностью уделяется управлению персоналом**

Организация труда на предприятии включает систему мероприятий направленных на создание наиболее благоприятных условий эффективного использования рабочего времени, техники и материалов в интересах производства, повысить производительность труда и создать нормальные условия для работы.

Основными элементами организации труда являются: организация рабочих мест, установка распорядка рабочего времени, техническое нормирование труда, организация заработной платы.

В мини-пекарне ИП Русанова Ю.А. сформулированы стратегии взаимоотношений работодателя и персонала, которые требуют учета:

1.Требование к результатам труда (объем, качество, срок исполнения);

2.Организация рабочего места, распорядок деятельности;

3.Оплата труда;

4.Межличностные отношения (роль и статус).

У руководителя предприятия авторитарный стиль управления. Пользуется в основном собственным опытом, частично игнорирует мнение подчиненных, не старается разъяснить подчиненным те выгоды, какие ожидают пекарню. Он практически не обращает внимания на настроение и состояние своих подчиненных, не видя в них личность. Такое управление если и сохраняет управляемость, то лишь на уровне жесткой исполнительности. Когда поступки и действия руководителя не соответствуют системе социальных ожиданий, его авторитет в глазах подчиненных понижается. И тогда, чаще всего руководителю приходится сталкиваться с тем, что его идеи и планы не поддерживаются персоналом, а наоборот, откровенно саботируются, потому что они не испытывают чувство вовлеченности. Персоналу легче и проще выполнять привычную работу. Руководитель недопонимает значения методов управления человеческими ресурсами. Изменения в принципах управления должны быть направлены на политику мотивации сотрудников. Любому человеку важно осознавать, что, его интересы и пожелания учитываются руководителем.

Поэтому трудовая мотивация может быть эффективна в том случае, если выполнить два условия:

1.Имеется достоверная информация о потребностях и ценностях работников;

2.Условия работы позволяют удовлетворить личные потребности и достичь своих целей каждому сотруднику.

Эти два условия системы мотивации не учитываются в мини-пекарне. Большая ошибка руководителя в том, что он считает: работникам не обязательно знать о положении дел в пекарне в целом, главное, выполняйте свою работу и не задавайте свои вопросы. Все это приводит к полному недопониманию между руководителем и персоналом. Персонал будет работать интенсивнее, и давать больше результатов, если поработать над климатом в коллективе. На взаимоотношения воздействуют личные, социальные, культурные особенности каждого работника. Выдержка и терпение ключ к успеху в любом деле.

Директор ИП Русанова Ю.А. осуществляет руководство над своим коллективом. В его деятельность входит: прием и увольнение работников; начисление оплаты труда сотрудникам; составление приказов, распоряжений, договоров и других актов правового порядка; контроль и координация деятельности всего предприятия; финансово-экономическая деятельность.

По отбору персонала в мини-пекарне используют несколько методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов:

-тест на профессиональную пригодность;

-тест на общие способности;

-тест биографический;

-рекомендации.

Основные принципы подбора персонала в мини-пекарне – это наличие диплома, действующего сертификата, опыт работы, последнее место работы.

Руководитель по результатам оценки подбирает более квалифицированного работника и эффективно использует его потенциал. При этом работники обязаны строго соблюдать стандарты работы, принятые в пекарне.

Чтобы повысить эффективность производства, мало приобрести новое оборудование, главное, это рабочий персонал предприятия. На данный момент на предприятии работаю два пекаря, что не рационально распределяется трудовой ресурс предприятия. Нужен еще один пекарь для полноценной работы пекарни. Если один пекарь выйдет на больничный или в отпуск, тогда другому приходится работать за двоих, т.е. без выходных. Пекарь не может долго работать без выходных, так как человеческий ресурс исчерпаем. Соответственно, снижается производство изготовления хлебобулочных изделий и происходит невнимательность пекаря, что приводит к некачественному изготовлению продукции.

Халатность пекарей в производственном процессе начинается с плохого замеса теста, после чего остаются комочки в тесте, приводит к некачественному изделию. В хлебе образуются комки не промешанной муки, а если хлеб вынуть из печи раньше, чем истекло время его выпекания, то изделие будет внутри липким и непропеченным, что тоже является некачественное производство хлеба. И еще один фактор нарушения технологического процесса, если температура в печи больше положенной или передержать изделие в печи, происходит пересушка корки хлеба, из-за чего происходят крупные трещины и теряется вид формы изделия.

Производство будет максимально эффективно, если персонал качественно будет выполнять свои обязанности, и заинтересованы в постоянном улучшении качества труда. Рациональное использование таких трудовых ресурсов позволит получить максимум валовой продукции, поспособствует росту производительности труда и рентабельности производства.

**Управление маркетингом**

Сбытом готовой продукции в пекарне занимается торговый представитель (привлечение оптовых предприятий, участие в центральных и региональных специализированных выставках, ярмарках, демонстрируя свой товар, с целью поиска покупателей для реализации продукции).

После таких мероприятий торговый представитель с представителями других организаций (сетевые магазины, посредники, оптовые организации) договаривается о сотрудничестве предприятий.

Торговый представитель занимается разработкой рекламной компании на телевидении, в печатных СМИ, на транспортных средствах, оформлением буклетов для выставок и ярмарок, организаций выставок и ярмарок. Ему необходимо вести учет спроса на каждый вид продукции и принимать план, оперируя на полученную статистику. А так же, чтобы улучшить маркетинговую деятельность мини-пекарни я предлагаю разработать специальную компьютерную программу. Это нужно для того, чтобы данные от маркетинговых исследований учитывались централизованно, и можно было проследить изменение покупательского предпочтения, спроса, цены на продукцию пекарни.

ИП Русанова Ю.А. предпочитает работать через посредников, которые доставляют товар на рынок и формируют канал распределения товаров. Благодаря своим каналам, опыту, специализации деятельности посредники предлагают производителям большую прибыль, чем они способны получить самостоятельно.

Если какую-то часть функций берет на себя мини-пекарня, то его издержки увеличиваются, следовательно, возрастают и цены на товары. А если передать некоторые функции посредникам затраты и цены пекарни уменьшаются, даже с учетом того, что посредник взимает за свои услуги определенную плату. Следовательно, посредники способны действовать более эффективно, чем производитель, конечная цена товара для потребителя снижается.

В изучении предприятия был выявлен ряд недостатков:

1.В пекарне ассортиментная политика не имеет стратегической основы;

2.Не изучается жизненный цикл некоторой продаваемой продукции, т.е. цена на него постоянна с начала его реализации и до продажи последней единицы продукции;

3.Анализ конкурентной среды проводится только в рамках собирания информации о ценах конкурентов на аналогичную продукцию. Такой факт может свидетельствовать о крайне узком спектре данных собираемых о конкурентах, что не может дать полной картине о конкурентной среде;

4.В ИП Русанова Ю.А. отсутствуют каналы обратной связи с покупателями. У руководителя нет представления о покупательских предпочтениях и желаниях. Так же такое положение дел говорит о том, что руководитель пекарни не имеет возможности заранее знать, чего хотят покупатели, соответственно, нет возможности оперативно корректировать ассортимент продукции, и ее цены;

5.В пекарне закупочная политика в большей степени ориентирована работу с постоянными поставщиками сырья, чем на поиск новых, с возможно более выгодными условиями сотрудничества;

6.Отсутствует телевизионная реклама. Известно, что это самый дорогой вид рекламы, но по охвату, самая главная сила воздействия на потенциальность потребителя, поэтому необходимо более детально и взвешенно подойти к этому аспекту маркетинговой деятельности пекарни.

В соответствии с тем, что исследуемая пекарня относится к сфере изготовления и реализации продукции массового потребления можно сделать заключение: предприятию необходимо придерживаться стратегии массового маркетинга, с целью привлечения как можно большего числа покупателей.

**3.2. Предложения по совершенствованию управления операционной деятельностью ИП Русанова Ю.А.**

На эффективность производства влияет множество факторов. Поэтому планирование повышения эффективности производства осуществляют по системе показателей, единой для всех уровней народнохозяйственного планирования.

Конечным результатом достигнутого экономического уровня предприятия будет являться объем и качество продукции.

Одной из главных проблем усовершенствования организации и повышения эффективности производства является то, что на данном предприятии (ИП Русанова Ю.А.) слабо развито управление качеством продукции. В пекарне нет соответствующего специалиста – технолога пищевого производства, который должен следить за хранением сырья, технологическим процессом и качеством продукции. Этим занимается непосредственно пекарь. Как бы ни старался пекарь следить за качеством производства хлебобулочных изделий, недостаток знаний и навыков приводит к низкому качеству продукции, повышению расходов ресурсов, низкой производительности, увеличению возврата забракованной продукции. Самое главное в производстве – это качество, которое ценится больше всего.

В ходе исследования были выявлены проблемы в управлении операционной деятельности. Для их решения предлагаются следующие мероприятия:

1.Ввести в штатное расписание должность технолога пищевого производства.

Технолог пищевого производства – это специалист, который отвечает за качество производимых продуктов на всех этапах производства (от поступления сырья до выпуска готовой продукции).

В обязанности технолога включить:

-оценку качества закупки сырья;

-контроль за замесом теста;

-контроль за выпеканием изделий.

Основная задача технолога – не допустить нарушения производственного цикла. Малейшее нарушение в технологии и рецептуре производства продукции приводит к браку целой партии, только постоянно контролируя производство можно обеспечить качество изготовленных изделий. Так, например, если для производства хлебобулочных изделий поставщики привезли муку не того сорта, выяснить причину этого и требовать поставки муки необходимого качества обязан технолог.

2.Повысить квалификацию пекарей.

Можно воспользоваться компаниями, которые предлагают выезд специалистов-технологов на действующее предприятие. К сожалению, вызов технолога на предприятие происходит обычно тогда, когда уже имеется какой-то дефект выработанной продукции.

Существует для мини-пекарни и другая альтернатива. Так как все равно в данное предприятие нужен еще один работник на должность пекаря, не менее квалифицированного, что работают в данной пекарне. Нанять на работу человека, на должность пекаря, а своего пекаря, который лучше себя зарекомендовал, отправить на обучение по специальности технолог пищевого производства. Тем самым обеспечить мини-пекарню ценным сотрудником, у которого основная должность будет технолог и подработка – замена пекаря в вынужденной ситуации (на время отсутствия одного из пекарей).

Курсы технологов пищевого производства продолжительностью 1,5 месяца проводятся в РК г. Сыктывкар, Октябрьский проспект, 134. Стоимость курсов составляют 22500 рублей.

Таким образом, можно сэкономить фонд оплаты труда, нежели нанимать двух работников. Оплата труда такому работнику будет начисляться за должность технолога, и доплата в случае замены одного из пекарей.

Такое решение будет оптимальным для ИП Русанова Ю.А., так как предприятие маленькое, и каждые новые затраты уменьшают прибыль.

В настоящее время существует достаточно много подходов к мотивации сотрудников в интересах предприятия. Для устойчивой мотивации имеет огромное значение сочетание различных видов вознаграждения работников за положительные результаты их деятельности. Так вот, такое решение и будет являться стимулированием работников пекарни, чтобы они работали с более интенсивным настроем и были заинтересованными в качественном выполнении своих обязанностей, так как будут уверены, что на этом предприятии существует карьерный рост.

3.Контроль за исполнением технологии.

В данном предприятии ИП Русанова Ю.А. за качеством производственного процесса следит пекарь, за поставками сырья следит торговый представитель. Все остальные функции технолога пищевого производства выполняет непосредственно сам руководитель мини-пекарни.

Таким образом, получается нерациональное распределение трудовых ресурсов. Каждый сотрудник и руководитель предприятия, на которых возложена дополнительная работа не по специальности, должны заниматься непосредственно своими прямыми обязанностями. Для качественного управления предприятием каждый работник должен быть на своем месте, и для этого пекарне нужен технолог пищевого производства.

Возможность увеличить эффективность производства в значительной степени зависит от обеспеченности мини-пекарни трудовыми ресурсами, уровня производительности и оплаты труда. Рациональное использование трудовых ресурсов позволяют получить максимальную валовую прибыль продукции, поспособствует росту производительности труда и рентабельность производства.

В мини-пекарне для увеличения эффективности производства нужно периодически специалистов направлять на повышение квалификации, проводить переаттестацию. Чего совсем не делает руководитель данного предприятия.

Любая проблема мини-пекарни возникает не только из-за отсутствия какого-либо вида ресурсов, но так же из-за неэффективной деятельности руководителя.

Руководителю мини-пекарни стоит поменять стиль управления персоналом. Эффективное управление предприятием является лояльность к членам коллектива, когда взаимоотношения между руководителем и подчиненными тесные, руководитель может рассчитывать на поддержку и понимание в любую минуту.

Когда задачи на предприятии четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а его отношения с персоналом благоприятны, то на подчиненных легко воздействовать.

В данной ситуации руководитель может продолжать придерживаться авторитарного стиля, однако необходимо применить лояльность к подчиненным.

**3.3. Экономическая эффективность предложенных мероприятий**

Обучение (переквалификация) персонала должно быть результативным. Полученные знания, умения и навыки работником должны отражаться на конкретных результатах, достигаемых в процессе его дальнейшей трудовой деятельности.

На сегодняшний день в России нет единой системы оценки эффективности корпоративного обучения, но существуют ее отдельные критерии:

-выполнение плана по обучению;

-аттестация работников;

-анализ изменения поведения сотрудников;

-изменение финансовых показателей деятельности организации;

-и другое.

Однако можно спрогнозировать экономическую эффективность по совершенствованию кадровой службы, по совершенствованию квалификации персонала.

Первым шагом в переквалификации и наем работников является определение того, требуется ли данное мероприятие. Главное, выяснить, какие будут затраты, прибыль или убытки после внедрения предложенного мероприятия.

Целью руководителя мини-пекарни является развитие навыков и расширение знания своего сотрудника, необходимых для эффективной работы предприятия, и наем нового работника для бесперебойного производства хлебобулочных изделий.

Затраты ИП Русанова Ю.А. на внедрение данных мероприятий представлены в таблице.

Таблица 9

Затраты на внедрение мероприятий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Мероприятия | Затраты |
| 1 | Затраты на оплату труда нового сотрудника | За 1 месяц – 20 тыс. руб., за 1 год – 240 тыс. руб. |
| 2 | Затраты на обучение сотрудника | Курсы обучения 1,5 месяца – 22,5 тыс. руб. |
| 3 | Затраты на дополнительную оплату труда переквалифицированному сотруднику | Примерно составит 60 тыс. руб. в год. |
| 4 | Общие затраты за год | 322,5 тыс. руб. |

Общая сумма затрат составит 322,5 тыс. руб.

В качестве экономических результатов осуществления мероприятий за расчетный период возьмем 15%, так как возврат и брак изделий составляет именно такую сумму процента, и увеличим показатель дополнительной выручки мини-пекарни.

Выручка от реализации продукции за 2015 г. составляет 7485 тыс. руб.

Планируемый уровень прибыли (Д):

Д=7485\*0,15=1123 тыс. руб.

Прирост дохода в ИП Русанова Ю.А. составит 1123 тыс. руб.

Выручка составит по проекту 8608 тыс. руб.

Теперь необходимо рассчитать эффективность предлагаемых мероприятий в денежном эквиваленте и в процентном соотношении.

Экономический эффект определяется как разность прибыли от продаж до и после внедрения мероприятий.

Экономический эффект (Э1) в денежном эквиваленте будет равен:

Э1=1561-761=800 тыс. руб.

Таким образом, экономический эффект от проведения мероприятий составит 800 тыс. руб.

Коэффициент эффективности составит:

Кэ=761/322,5=2,36%

Финансовые результаты при проведении мероприятий стоит корректировать в момент принятия на его внедрение. Совокупный эффект следует рассчитывать в каждой конкретной ситуации отдельно, учитывать состояние как внутренней среды, так и внешней. Любые неучтенные обстоятельства могут существенно повлиять на конечный результат.

Реализация предложенных мероприятий позволит решить выявленные проблемы, в связи с этим ожидается увеличение продаж до 15% (за счет уменьшения возврата продукции).

Таблица 11

Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 г (факт) | 2017 г без учета мероприятий | 2017 г с учетом мероприятий | 2017 г в % к 2015 г |
| Выручка, тыс. руб. | 7485 | 7485 | 8608 | 115,00 |
| Себестоимость продукции, тыс. руб. | 6724 | 6724 | 7047 | 104,80 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 761 | 761 | 1561 | 205,12 |
| Рентабельность продаж, % | 10,17 | 10,17 | 18,13 | 7,96 п.п. |
| Рентабельность затрат, % | 11,32 | 11,32 | 22,15 | 10,83 п.п. |

В 2015 г. фактический размер выручки составил 7485 тыс. руб. В результате реализации мероприятий выручка в 2017 г. по отношению к 2015 г. увеличится на 15% или на 1123 тыс. руб. Прибыль от продаж в 2017 г. с учетом затрат составит 1561 тыс. руб., выше, чем прибыль в 2015 г. Показатель рентабельности продаж увеличиться на 7,96 п.п. по сравнению с фактическим значением и составит 18,13%.

Следовательно обоснована необходимость внедрения данных мероприятий на предприятии ИП Русанова Ю.А. Полученный экономический эффект является хорошим показателем целесообразности внедрения мероприятий. Экономическая эффективность полностью подтвердилась.

**Вывод и предложение**

Актуальность выбранной темы управление операционной деятельностью на предприятии обусловлена тем, что управление производственным предприятием в условиях развития рыночных отношений хозяйствования связано с различными проблемами. При этом деятельность управления предприятием должна быть направлена на достижение целей таких как: прибыльность, объем выпуска продукции, экономное использование всех ресурсов, рациональной загрузки оборудования и т.д.

Объектом исследования является ИП Русанова Ю.А., специализируется на производстве хлебобулочных изделиях. По численности работников пекарня относится к малым предприятиям. Наблюдается снижение размера деятельности из-за 15% некачественно изготовления продукции. За исследуемый период на предприятии снизилась чистая прибыль на 764 тыс. руб. Финансовое состояние пока устойчивое.

В ходе исследования были изучены финансовый потенциал и технологический процесс хлебобулочных изделий ИП Русанова Ю.А.. Выявлено, что нет контроля качества изготовления продукции, что уменьшило прибыль и снизило рентабельность продаж.

В целях выявления направлений повышения экономической эффективности выполнено прогнозирование по предложенным мероприятиям. В результате, прибыль от продаж увеличится на 105,12%, а рентабельность продаж на 7,96 п.п. Что свидетельствует необходимости внедрения данного мероприятия на данном предприятии.

**Список используемой литературы**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.
2. Законодательные и нормативно-правовые акты.
3. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]: учебник – Москва: Проспект, 2016 г.
4. Афоничкин А.И. Основы менеджмента: учебник по специальности «Менеджмент организации» - М.: Дашков и К – Ростов-на-Дону: Наука-Пресс, 2014 г.
5. Балашов А.П. Основы менеджмента: учебное пособие/ А.П. Балашов – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2014 г.
6. Басовский Л.Е., Протасьев В.В. Управление качеством: учебник – М.: Инфра-М, 2014 г.
7. Вайс Т.А. Экономика предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов – М.: Кнорус, 2015 г.
8. Василенко А.О., Ткаченко Т.Л. Производственный (операционный) менеджмент: учебное пособие – М.: ЦУЛ, 2013 г.
9. Веретенникова И.И., Сергеев И.В. Экономика организаций предприятий [Электронный ресурс]: учебник –М.:, Кнорус, 2015 г.
10. Виеснин В.Р. Основы менеджмента: учебник/ В.Р. Веснин – М.: Проспект, 2014 г.
11. Виханский О.С. Менеджмент: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и по направлению экономика/ О.С. Виханский, А.И. Наумов – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2013 г.
12. Гаврилов Д.Л. Управление производством – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2015 г.
13. Гевко И.Б. Операционный менеджмент: учебное пособие – М.: Финансы и статистика, 2015 г.
14. Глухов В.В. Менеджмент: для экономических специальностей/ В.В. Глухов – Санкт-Петербург: Питер – Пресс, 2013 г.
15. Гэпповэй П. Операционный менеджмент: принципы и практика – СПб.: Питер, 2013 г.
16. Ивашенцева Т.А. Экономика предприятия [Электронный ресурс]: учебник –М.: Кнорус, 2016 г.
17. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации [Электронный ресурс]: учебник – Москва: Кнорус, 2015 г.
18. Ильенкова С.Д. Производственный менеджмент: учебник для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014 г.
19. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник/ Г.Б. Казначевская – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014 г.
20. Козловский В.А. Производственный менеджмент: учебник – М.: ИНФРА-М, 2014 г.
21. Колесников С. Управление ресурсами предприятия/ Логистика, 2014 г.
22. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров – М.: Юрайт, 2014 г.
23. Котлер Ф. Основы маркетинга – М.: Прогресс, 2013 г.
24. Котляров С.А. Управление запасами: учебное пособие – СПб.: Питер, 2014 г.
25. Мескон М.Х. Основы менеджмента – М.: Вильямс, 2014 г.
26. Муртазаева Р.Н. Организация производства [Электронный ресурс]: учебное пособие – Волгоград: Волгоградский ГАУ, 2015 г.
27. Огвоздин В.Ю. Управление качеством, Основы теории и практики: учебное пособие – М.: ДИС, 2013 г.
28. Парахина В.Н., Максименко А.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник –М.: Кнорус, 2012 г.
29. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Электронный ресурс]: учебное пособие –М.: Кнорус, 2015 г.
30. Покропивний С.Ф. Экономика предприятия, учебник – М.: КНЭУ, 2014 г.
31. Стерлигова А.Н., Фель А.В. Операционный (производственный) менеджмент: учебное пособие – Москва, ИНФРА-М, 2013 г.
32. Стивенсон В.Д. Управление производством. – М.: Лаборатория базовых знаний, 2014 г.
33. Туровец О.Г., Попов В.Н. Организация производства: учебник для вузов/ под ред. О.Г. Туровца – 2-е изд. – М.: Экономика и финансы, 2014 г.
34. Чейз Р. и др. Производственный и операционный менеджмент. – М.: Вильямс, 2014 г.
35. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» - М.: Эксмо, 2015 г.
36. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям/ под ред. И.В. Бородушко и В.В. Лукашевича – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014 г.
37. Яременко О. Операционный менеджмент – Х.: Фелио, 2012 г.

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

**Приложение А**

Финансовые результаты деятельности ИП Русанова Ю.А.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г | 2014 г | 2015 г | Отклонение 2015 г | показателейк 2013 г |
|  |  |  |  | Абсолютное (+-) | Относительное (%) |
| Выручка, тыс. руб. | 8244 | 8244 | 7485 | -759 | 90,80 |
| Полная себестоимость реализации продукции, тыс. руб. | 6584 | 6584 | 6724 | 140 | 102,13 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 1660 | 1660 | 761 | -899 | 45,84 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 1411 | 1411 | 647 | -764 | 45,85 |
| Рентабельность затрат, % | 25,21 | 25,21 | 11,32 | -13,89 | 44,90 |
| Рентабельность продаж, % | 20,14 | 20,14 | 10,17 | -9,97 | 50,50 |
| Затраты в % в выручке от реализации | 79,86 | 79,86 | 89,83 | 9,97 | 112,48 |
| Рентабельность продукции, % | 17,12 | 17,12 | 8,64 | -8,48 | 50,47 |

**Приложение Б**

Организационная структура ИП Русанова Ю.А. мини-пекарни

ИП

Снабженческий отдел

Производственный цех

Гараж

Хоз. служба

**Приложение В**

**Требования к организации производства**

Технологическая часть проекта разрабатывается в соответствии со «Сборником технологических инструкций для производства хлеба и хлебобулочных изделий», утвержденным Минхлебопродуктов СССР, «Санитарными правилами для предприятий, цехов и кооперативов, вырабатывающих кондитерские и хлебобулочные изделия», утвержденными Минсельхозпродом СССР и Минздравом СССР, «Правилами техники безопасности и производственной санитарии на предприятиях хлебопекарной и макаронной промышленности», утвержденными Госкомиссией СМ СССР по продовольствию и закупкам, и другими нормативными материалами.

**В состав хлебопекарного предприятия входят:**

а) производственные помещения для подготовки сырья, приготовления полуфабрикатов, разделки теста, выпечки, приготовления хлебной мочки, па-нировочных сухарей, а также остывочное отделение и экспедиция;

б) подсобные помещения, к которым относятся ремонтно-механическая и столярная мастерские, производственная лаборатория, помещения для санитарной обработки тары, инвентаря, контейнеров, хранения производственного и уборочного инвентаря, ремонта и зарядки аккумуляторов, водобаков, хранения пожарного инвентаря, хранения отходов производства, трансформаторная подстанция, газораспределительный пункт, насосная, компрессорные, вентиляционные камеры, котельная, пульт управления, помещения дежурных слесарей и электриков и др.;

в) складские помещения для хранения основного и дополнительного сырья, готовой продукции (бараночных, сухарных изделий, соломки, хлебных палочек), упаковочных, горючесмазочных материалов;

г) вспомогательные помещения, к которым относятся помещения общественного питания, бытовые, культурного обслуживания, управления предприятием, медпункта, охраны, кабинет по технике безопасности и пожарной безопасности, общественных организаций;

д) инженерные сети и сооружения, теплофикационные, электрификаци-онные, слаботочные, газопроводные, водопроводные, канализационные.

Примечание. Состав помещений уточняется в зависимости от мощности предприятий, схемы производства и применяемого оборудования.

**Общие требования по установке оборудования:**

а) подбор основного технологического оборудования производится в соответствии с объемом производства и заданным ассортиментом на основании действующих технических норм производительности оборудования;

б) подбор оборудования следует производить в соответствии с наличием се-рийно выпускаемого, прогрессивного нестандартизированного, устано установленного на передовых предприятиях, а также оборудования, закупаемого за рубежом.

**Приложение Г**

Модель работы операционной системы с запасом на входе ИП Русанова Ю.А. мини-пекарни

Поставщик

Запас

Бизнес- процесс

Покупатель

**Приложение Д**

**Анкета**

Опрос был проведен среди персонала из 10 человек.

1.Устраивает ли вас рабочее место?

Ответ: удовлетворяет – ответили единогласно.

2.Как вы думаете, правильно ли руководитель ведет управленческую деятельность?

Ответ: удовлетворяет – 3 чел., не удовлетворяет – 7 чел.

3.Нужно ли в технологический процесс добавить дополнительное оборудование?

Ответ: нет, ненужно – единогласно.

4.Хватает ли персонала на предприятии?

Ответ: желательно добавить должность технолога и еще одного пекаря – 7 чел., хватает – 3 чел.

5.Какие организационные методы отношений между должностями персонала являются более эффективными?

А)административный метод;

Б)экономический метод;

В)социально-психологический метод.

Ответ: а-4 чел., б-4 чел., в-2 чел.

6.Вы задавались вопросом: эффективна ли деятельность пекарни?

Ответ: возникает иногда такой вопрос – 4 чел., не возникал такой вопрос – 6 чел.

7.Как вы думаете, почему нарушен технологический процесс, что привело к возврату бракованной продукции?

Ответ: халатность пекарей – 6 чел., проигнорировали вопрос – 4 чел.

8.Какими методами руководитель стимулирует вашу деятельность?

Ответ: премиальными – 8 чел., увольнением за грубое нарушение – единогласно.

9.Хватает ли вам заработной платы на удовлетворение своих потребностей?

Ответ: нет, не хватает – 9 чел.

10.Как часто проводятся коллективные собрания?

Ответ: очень редко – единогласно.