**Основные направления совершенствования системы управления на предприятии**

**2012**

Содержание

Введение

. Теоретические основы системы управления на предприятии

1.1 Понятие, цели и сущность систем управления на предприятии

1.2 Особенности организационных систем управления

на предприятии

.3 Виды организационных структур управления на предприятии

. Исследование системы управления на предприятии

(на примере ООО «Комбинат питания «Нефтяник»)

.1 Организационно-экономическая характеристика

ООО «Комбинат питания «Нефтяник»

.2 Анализ существующей системы управления в

ООО «Комбинат питания «Нефтяник»

.3 Система управления качеством на предприятии как

важнейшая составляющая системы управления

. Основные направления совершенствования системы управления

на предприятии (на примере ООО «Комбинат питания «Нефтяник»»)

.1 Анализ проблем системы управления качеством на предприятии

.2 Разработка и экономическое обоснование мероприятий

по совершенствованию системы управления на предприятии

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

Введение

Переход России на новую систему хозяйствования в процессе перестройки затронул предприятия всех форм собственности. Ранее руководители предприятий даже не задумывались о конкуренции, о повышении эффективности, об увеличение прибыли, так как предприятия не являлись собственностью начальника или директора.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Большинство предпринимателей, руководителей, и специалистов предприятий, зачастую даже тех, чья профессиональная подготовка включала изучение менеджмента, пока, к сожалению, не понимают сущности этой сферы деятельности и знакомы лишь с отдельными функциями системы управления. Это происходит, потому что менеджмент не дает готовых рецептов для конкретных организаций в конкретный момент времени, он лишь помогает целенаправленно искать новые решения проблем.

На предприятии большое значение играют такие факторы, как разработка организационной структуры системы управления, подходы к распределению обязанностей, принципы создания перспективной организации и т.д. Поэтому значительное внимание уделяется совершенствованию организационной структуры системы управления на предприятии.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Понятие организационной структуры включает в себя не только выполняемые внутри нее задания, но и координируемую сотрудниками деятельность за пределами организации. Многие традиционно выполнявшиеся самой организацией виды работ в настоящее время передаются специализированным фирмам, что предполагает тесное взаимодействие независимых компаний и трансформацию традиционных границ между организациями.

Считается, что организация существует во внешней среде, которая формирует ее стратегию, технологию, масштаб и уровень нововведений. Эти ситуационные факторы, в свою очередь, определяют необходимую структуру, то есть структуру, которую должна принять организация для обеспечения организационной системой управления.

Система управления компании имеет большое значение для ее будущего успеха. Влияние системы управления не бывает нейтральным. Она либо способствует движению вперед, либо тормозит прогресс и поощряет внутренние интриги, и должна быть построена таким образом, чтобы способствовать реализации целей компании.

Поэтому актуальнейшей задачей для любого предприятия является анализ системы управления и ее оценка, а также поиск путей ее совершенствования.

В настоящее время проблема управления, анализа и оценки организационной деятельности широко рассмотрена в трудах многих российских и зарубежных авторов. Однако, несмотря на то, что практически во всей литературе, связанной с управлением и экономикой предприятия, подчеркивается исключительная значимость эффективной организационной деятельности от системы управления, но большая часть исследователей ограничивается анализом лишь отдельных, частных показателей организационной деятельности. Для всестороннего анализа, необходим системный подход. При системном подходе любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов.

Таким образом, системный подход управления является процессом целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления в рамках определенной системы взаимодействия (функционирования).

Цель выпускной квалификационной работы заключается в анализе и разработке предложений по совершенствованию системы управления как фактора повышения эффективности деятельности фирмы.

В связи с поставленной целью необходимо решение следующих задач:

- раскрывается сущность, понятия и основные подходы к системам управления;

- рассмотреть основные направления деятельности предприятия;

провести исследование системы управления на предприятии (на примере ООО «Комбинат питания «Нефтяник»);

- рассмотреть систему управления качеством на предприятии как важнейшую составляющая системы управления;

- сформулировать основные направления совершенствования системы управления на предприятии (на примере ООО «Комбинат питания «Нефтяник»»).

Объект исследования - организационная система управления ООО «Комбинат питания «Нефтяник». Предмет исследования - особенности организационной системы управления предприятия и факторы, влияющие на повышение эффективности системы управления предприятия.

В процессе написания работы использовались труды таких авторов, как Мухин В.И., Герасимов Б.И., Веснин В.Р., Ходош М.С., Кальянов Г.Н., Ларин А.А, Баринов В.А, Артемьев С.П., Пудич В.С. Терешкин В.С., Ачкасова Е.В., а также труды зарубежных авторов, как Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Брасс А.А., Дафт Р.Л., Друкер П.Ф., Мильнер Б.З., Майкл Р. Линдерс, Харольд Е.

Методами исследования являются анализ литературных источников, анализ документов. При работе над аналитической частью выпускной квалификационной работы были использованы информационные материалы, данные статистической, управленческой и бухгалтерской отчетности исследуемого предприятия.

Структура работы включает введение, основную часть, заключение, список литературы и приложения.

В первой главе рассмотрены теоретические основы системы управления на предприятии.

Во второй главе проведено исследование системы управления на предприятии (на примере ООО «Комбинат питания «Нефтяник»).

В третьей главе представлены основные направления совершенствования системы управления на предприятии (на примере ООО «Комбинат питания «Нефтяник»»).

1. Теоретические основы системы управления на предприятии

.1 Понятие, цели и сущность систем управления на предприятии

Система управления - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно [12].

Таким образом, под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами [8].

Управление - деятельность управляющей подсистемы, заключающейся в выработке управляющего воздействия и его осуществления и направленная на эффективное достижение цели деятельности системы в целом. В определении содержится главное, ради чего осуществляется управление деятельностью и сама деятельность - цель. Далее отмечается необходимость выработки и осуществления непрерывного воздействия на управляемую подсистему, подчеркивая этим самым необходимость деятельности и по выработке управляющего воздействия, и по осуществлению того воздействия, то есть по существу предусматривает в составе управленческой деятельности, кроме задач выработки управляющего воздействия, и организаторские задачи по обеспечению выработанного решения [18].

Организационная система - общественная (социальная) система, в которой элементами являются люди и коллективы людей [13].

Группа людей считается организационной системой:

- если состоит по крайней мере из двух человек, которые считают себя частью этой группы;

- имеет одну цель (желаемое конечное состояние или результат), которую принимают как общую все члены группы;

имеет членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Организационной системе присущи свойства:

целостность;

наличие орган организационной культуры;

регламентированное поведение и деятельность членов организации;

способность выявлять и удовлетворять свои потребности;

способность к самообучению и саморазвитию.

Особенностями организационной системы являются:

Ориентация на определенные социальные потребности:

Целенаправленность:

Единый центр управления (орган управления, аппарат управления, субъект управления и т. д.);

Иерархическая структура;

Интегрированный характер.

Под управлением организацией понимается процесс выработки решения, планирования, организации, коммуникации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации.

Специалист или руководитель, разрабатывающий решение, должен позаботиться о рациональном наборе воздействий, чтобы добиться устойчивого процесса и достигнуть поставленной цели [11].

Процесс целенаправленного воздействия на систему, обеспечивающий повышение ее организованности, достижения того или иного полезного аспекта, и называется управление.

Системы, в которых протекают процессы управления, называются системами управления.

Поскольку управление - специфическая функция, то она реализуется определенными элементами системы. Система в процессе своего функционирования разделяется на управляющую и управляемую подсистемы. Действительно, если мы полагаем, что в системах не может быть бесцельных процессов, то очевидно, что если есть цель деятельности, должно быть управление достижением этой цели и сама деятельность по ее достижению [21].

Таким образом, налицо разделение функций управляющей и управляемой подсистем. Подобное разделение явилось объективной необходимостью, вызванной усложнением процессов деятельности во всех ее областях, постоянным ростом общественного характера деятельности, увеличением взаимосвязей различных процессов. Появляется необходимость согласования целей и усилий индивидуумов, коллективов предприятий, отраслей и т.д., управления их совместной деятельностью.

Система, формирующая управляющее воздействие, называется управляющей подсистемой. Система, испытывающая на себе внешние воздействия, называется управляемой подсистемой. Обе эти системы в совокупности с учетом их взаимодействия образуют уже новую - систему управления, как совокупность двух подсистем (управляющей и управляемой).

В отличие от других типов систем системам с управлением (системам управления) присущ ряд характерных особенностей независимо от их природы и назначения:

) Решающую роль в сохранении целостности системы принадлежит информационным связям. Без обмена информацией между элементами такие системы не могут функционировать и сохранять свою целостность.

) Системы способны переходить в различные состояния в соответствии с управляющими воздействиями. При этом переход не может осуществляться мгновенно, а требует некоторого времени.

) Существует некоторое множество допустимых линий поведения системы, из которых выбирается наиболее предпочтительная. Если возможности выбора линий поведения нет, то управление практически отсутствует.

) Для систем с управлением характерны определенные структуры, отражающие контуры управления.

) Системы являются открытыми, т.е. воздействие среды на них и их на внешнюю среду может иметь самые различные природу и последствия.

) Процесс функционирования систем характеризуется целенаправленностью. Если цель не определена, управление становится бессмысленным [21].

Цель организационной системы управления определяется как вариант удовлетворения исходной потребности, выбранный из некоторого множества альтернатив, сформулированных на основе специального знания.

Потребность - категория объективная, цель - субъективная как  
теория, определяемая имеющимся опытом. Результат - это мера достижения конкретной цели, т.е, мера удовлетворения потребности. Цель есть конкретное выражение потребности, сформулированное на основе имеющего опыта и определяющее конкретное функционирование создаваемой системы [27].

Реализация потребности связана с возможными альтернативными путями ее реализации. Выбор альтернативного варианта связан с оценкой возможностей на данном уровне знания, то есть определяется не только выбором определенной и конкретной совокупности методов и средств, обеспечивающих реализацию модели в данных условиях.

Потребность - это то, что объективно связывает человека (и вообще живое) внешней средой (миром), в том числе и с социальным, как некоторое (определяющее) условие обеспечения его жизнедеятельности и существования.

Существование субъектов поддерживается возникновением и удовлетворением потребностей.

Для людей она является движущей «пружиной поведения и сознания, определенной зависимостью человека от внешнего мира, субъективному миру, ее нуждой в таких предметах и условиях, которые необходимы для ее нормальной жизнедеятельности, для самоутверждения и развития).

Цель - это совокупное представление о некоторой модели будущего результата, способного удовлетворить исходную потребность при имеющихся реальных возможностях, оцененных по результатам опыта.

Целью планирования является разработка рационального плана на основе выработанного решения. Теперь, если решение принято, если процесс достижения цели спланирован, то, очевидно, необходимо создать целевые организации, призванные реализовать решение и план достижения. Эта функция может быть решена в процессе создания целевых организаций.

Организация деятельности - это одна из функций управления, предназначенная для создания реальной системы людских и технических, финансовых, материальных и других ресурсов, иначе говоря целевых организаций, предназначенных для реализации решения и плана.

Организации деятельности - этого процесс создания организационной структуры, которая дает возможность людям эффективно взаимодействовать и работать вместе для достижения общих целей. Следовательно, организация - это деятельность, выходом которой являются реальные целевые системы [19].

Таким образом, структура управления создает механизмы координации, обеспечивающие эффективное достижение общих целей и задач организации и помогает упорядочить совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации.

Необходимость в разработке критериев управления организацией - задача, с которой сталкиваются не только молодые управленцы, но и опытные менеджеры. Ещё недавно вопрос эффективности системы управления организацией возникал, когда стандартный анализ финансовых коэффициентов показывал существенные отклонения от нормы или организация оказывалась уже на грани кризиса. Сегодня данный вариант обрекает организацию на неоправданные риски. Решение проблемы состоит в принятии комплексных мер по разработке критериев эффективности системы управления организацией и возможности устойчивого достижения конечной цели.

Понятие «эффективность» рассматривается как результативность управленческих действий организации, соотношение затрат к результатам. Управление - процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля.

Качественные и количественные показатели безусловно являются ключевыми направлениями в определении эффективности самого процесса производства. При оценке актуальности проблемы и принятия концептуальных решений, например: организация и управление венчурными организациями, включается другие категории оценки:

- Инвестиционная привлекательность;

Актуальность спроса и предложения;

Эластичность спроса и предложения;

Объём вложения капитала в соотношении со сроками окупаемости;

Масштабность;

Легитимность (приемлемый риск).

Эффективность управления организацией во многом зависит и от успешного соединения высокого профессионализма и слаженности работы специалистов-управленцев. Степень успеха организации определяет стиль управления руководителя [10].

Эффективность управления есть степень соответствия результата требуемому (желаемому), или, иными словами, степень достижения цели.

Степень результативности и эффективности напрямую зависят от разработанных и введённых в норму критериев, позволяющих комплексно подойти к проблемам неэффективных организаций. Процесс консолидации малых организаций всё чаще применяются в создании крупных многопрофильных корпораций, холдингов. Именно горизонтальная интеграция разных экономических моделей организаций путём объединения в одну структуру позволил стать экономически независимой и устойчивой базой.

Процесс разработки критериев позволили принципиально сместить акценты в измерении результатов.

1. Экономичность. Измерение экономичности сводится к определению стоимости входных ресурсов и затрат осуществление процесса преобразования. Управление затратами, очень важно, поскольку около 50 % - 65 % полных затрат связаны с производством и поставкой товаров, услуг и являются операционными затратами. Некоторые статьи затрат на приобретение входных ресурсов (электроэнергия, теплофикация, аренда), могут быть измерены с помощью простых данных и показателей экономичности. Но полагаться только на показатели экономичности рискованно, так как показатели могут быть не связаны с результатами выхода.

. Эффективность. Цель измерения эффективности - определить насколько хорошо организация использует свои ресурсы. Типичным показателем эффективности является производительность. Соотношение единиц выхода к единицам входа. Выходы могут измеряться с помощью финансовых показателей: количество проданных единиц товаров, услуг. Входы измеряются с помощью показателей, как затраты: количество труда, капитала, энергии, материалов. Показатели прямых затрат на труд позволяют оценить производительность труда сотрудников холдинга. Продуктивность использования производственных площадей и оборудования не зависит от временных факторов, квадратных метров, а напрямую зависит от производимой продукции и ожидаемом результате.

. Результативность. Результативность организации формируется из двух направлений: стратегического и операционного. Измерение результативности сфокусированы на том, в какой степени производимые товары или услуги отвечают желаниям и потребностям потребителей. Как правило, определить показатели результативности труднее, чем экономические показатели. Для их измерения часто требуются пересечение границ между функциями, чтобы оценить удовлетворённость потребителей и долю рынка. Нередко в решении подобной проблемы необходимо проведение опросов потребительских групп.

. Производительность. Качественные и количественные показатели измеряются с помощью экспертных оценок, путём наблюдения за процессами и результатами работы. Количественные показатели, характеризующие объём производства, реализации продукции могут выражаться в стоимостном и натуральном измерителях. Качественные показатели определяют внутренние качества изучаемых явлений и используют для оценки продукции на выходе, на предмет её соответствия установленным требованиям, необходимых для определения эффективности материальных, трудовых, финансовых затрат.

. Экспансия. Рост числа структурных подразделений и укрепление вертикали власти открывает целый спектр возможностей для организаций холдинга:

- оптимизация бизнес - проектов;

- инвестиционная прозрачность компании;

привлечение стратегических инвесторов;

снижение налоговой нагрузки;

обеспечение защиты активов;

усиление положительного имиджа организации.

Подобный синергетический эффект способствует продвижению и развитию [32].

Таким образом, под управлением организацией понимается процесс выработки решения, планирования, организации, коммуникации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации.

Система управления - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно

.2 Особенности организационных систем управления на предприятии

В литературе можно встретить разные классификации управления вообще и организационного в частности. Независимо от системы классификации авторы выделяют черты, отличающие каждый класс от остальных.

Так, в работе Ларина А.А. предлагается система классификации управления по признаку - степень участия человека в реализации управленческих воздействий.

В зависимости от степени участия человека в реализации управляющих воздействий система классификации управления включает:

управление техническими системами;

управление эргатическими системами;

управление организационными системами.

Управление техническими системами. К техническим системам управления относятся системы, которые функционируют без участия человека. Как правило, ими являются системы автоматического управления, предоставляющие собой комплексы устройств для автоматического измерения, например, координат объекта управления, с целью поддержания желаемого режима его работы. Такие системы реализуют процесс технического управления.

Особенность управления техническими системами состоит в том, что в них управляющие воздействия могут быть спроектированы заранее. Следовательно, качество управления будет гарантировано для различных условий функционирования систем управления.

Если функционирование систем управления происходит в условиях неопределенности ( неизвестно точно влияние внешней среды- возмущения), то качество управления обеспечено с той точностью, с которой известно это возмущение. Если же возмущение неизвестно вообще, то качество управления может быть обеспечено за счет адаптивных систем управления (самонастраивающиеся, обучаемые)

Особенностью человеко-машинных (эргатических) систем состоит в том, что в контур управления, т.е. в управляющую систему включен сам человек- оператор или коллектив операторов.

Примерами человеко- машинных (эргатических) систем могут служить автоматизированные системы управления различного назначения. Их характерной особенностью является то, что человек сопряжен с техническими устройствами, причем окончательное решение принимает человек, а средства автоматизации лишь помогают ему а обосновании правильности этого решения [25].

Особенности управления эргатическими системами состоят в том, что психофизиологические свойства человека - оператора должны быть включены в параметры (свойства) управляющей системы.

К организационным системам относятся социальные системы - группы, коллективы людей, общество в целом.

Деятельность любого коллектива как организационной системы невозможна без соблюдения двух основных правил:

- исключения, искажения или скрытия информации членами коллектива в личных целях или ради групповых интересов;

- обеспечение всеми членами коллектива безусловного выполненных задач.

Коллективы, в которых выполняется только первое условие (объективность информации) и отсутствует второе, называются коллективами с механизмом открытого управления. Управление в таких организационных системах обеспечивается свободными («рыночными») отношениями, т.е. отсутствием общего управляющего деятельность центра.

Коллективы, в которых выполняются оба условия, получили название коллективов с правильным механизмом управления. Добиться качественного выполнения планов действий в организационных системах с таким механизмом управления можно с помощью тщательно разработанной системы не только контроля исполнения (волевое управление или жесткая централизация), но и соответствующей системы стимулирования деятельности людей в организационной системе. Директивная (приказная) форма управления эффективна только при наличии двух условий:

знание руководителем возможностей подчиненных (аналог первого основного правила);

права руководителя применять сильные стимулы (наказание в случае невыполнения задания и поощрение в случае успешного выполнения), т.е. аналог второго основного правила.

Такая форма управления зачастую целесообразна и эффективна при управлении боевой деятельностью войск в небольших воинских формированиях. Такой вид управления называют прямым управлением [27].

При управлении большими организационными системами (предприятием, отраслью промышленности, фирмой и др.) должен учитываться активный характер элементов системы - людей, предоставляя им большую самостоятельность в выборе конкретных действий при обязательном выполнении общего плана. Такой вид управления называют координацией. Координация является единственным эффективным видом управления большими системами.

Между процессом управления и системой управления нет взаимооднозначного соответствия. Разным процессом управления могут соответствовать одинаковые системы управления, и, наоборот, в разных системах управления могут протекать (осуществляться) одинаковые процессы управления [25].

В связи с этим к системе управления должны предъявляться ряд специфических требований:

оперативно - стратегические или оперативно - тактические требования (боевые возможности, мобильность, разведзащищенность и др.);

общетехнические требования;

технические требования (пропускная способность и быстродействия);

функциональные требования.

Управлять - значит приводить объект управления в целевое состояние. Исходя из этого определения, можно выделить основные элементы системы управления организацией.

Целевое состояние объектов управления задает система целей и показателей, деятельность по приведению объектов управления в нужное состояние описывается с помощью модели бизнес-процессов, исполнители этой деятельности определяются организационной структурой.

Необходимо помнить, что при проектировании системы управления должен быть провозглашен примат деятельности над организационной структурой. Иными словами, в ходе проектирования дается ответ не на вопросы «что делает то или иное подразделение», а «что должно делаться для достижения той или иной цели и кем» [24].

Исходя из состава элементов системы управления и их логической взаимосвязи, последовательность проектирования системы управления «с нуля» выглядит следующим образом:

1. Формулирование наивысшей цели организации
2. Разработка стратегии
3. Формирование верхнего уровня системы целей и показателей
4. Определение объектов управления
5. Разработка модели бизнес-процессов, формирование нижнего уровня системы целей и показателей
6. Проектирование организационной структуры
7. Формирование регламентирующей и методической документации
8. Автоматизация системы управления (при необходимости)

Всю полноту действительности окружающего нас мира можно представить в виде различных систем, между которыми устанавливается взаимодействие. Уровень сложности, обобщенности, ориентированности таких систем зависит от многих причин, оказывающих влияние на процесс системного функционирования. Управление можно рассматривать как влияние на системы и системную организацию объекта управления. В качестве одного из примеров системной организации действительности можно рассматривать формы социального объединения людей - от малых групп, до общества - большой социальной системы, нуждающихся в управлении и, одновременно, являющихся результатом функционирования управляющего воздействия.

Процесс управления как система управляющих воздействий сводится к следующим главным моментам:

к целенаправленному воздействию на управляемый объект;

воздействие осуществляется в некой системе, у которой существует структура, организация;

воздействие носит информационный характер - информация функционирует между частями системы - элементами, тем самым осуществляется связь как внутри системы, так и вне ее;

мера функционирующей информации и ее качество определяют уровни организации системы;

информационное обращение в системе и межсистемном плане определяет существование систем управления.

Другими словами, в терминах системного подхода управление является процессом целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления в рамках определенной системы взаимодействия (функционирования) [11].

Управление является процессом (имеет процессуальные, динамические характеристики), а система управления является механизмом, обеспечивающим этот процесс.

В системах управления под субъектом управления понимают элемент системы, который оказывает воздействие, генерирует и передает информацию.

Объект управления эту информацию принимает и утилизирует различными способами, меняя свое внутреннее или внешнее состояние (баланс энергетических характеристик, структурных, организационных изменений).

Система управления функционирует по определенным законам, создающимся на высоких уровнях познания в процессе движения от явления к сущности, от сущности первого рода к сущности второго рода и т.д. Законы управления позволяют объединить понятия и категории в упорядоченную систему - понятийный аппарат закона, используемый в процессах управления.

Систему управления составляют элементы управления, связанные между собой разнообразными связями. Их количество всегда ограничено, они составляют единое целое, а от их качества и особенностей взаимодействия зависят свойства системы управления.

.3 Виды организационных структур управления

Организационная модель - это принципы формирования подразделений, делегирования полномочий и наделения ответственностью. По сути, организационная модель показывает, как сформировать подразделение. На практике применяют следующие принципы формирования подразделений:

- функциональная модель: «одно подразделение = одна функция»;

- процессная модель: «одно подразделение = один процесс»;

модель, ориентированная на контрагента: «одно подразделение = один контрагент (клиент или клиентская группа, поставщик, подрядчик и прочее).

Последняя модель применяется в случае, если рынок контрагента ограниченный. Например, в случае, если число потребителей сильно ограничено, целесообразно применить модель, ориентированную на клиента или клиентскую группу: «одно подразделение = один клиент».

В большинстве же случаев распространение получили функциональная и процессная модели, а также их различные модификации.

Функциональная модель. Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале ХХ века.

Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии):

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

- принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;

принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям;

принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;

принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;

принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры.

Наиболее распространенным типом такой структуры является линейно-функциональная (линейная структура) (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Линейно-функциональная структура управления

Основы линейных структур составляет так называемый «шахтный» принцип («принцип колодца») построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта» или «колодец»), пронизывающая всю организацию сверху донизу.

Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система стимулирования и поощрения работников. При этом конечный результат - эффективность и качество работы организации в целом - становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Преимущества линейных структур:

- четкая система взаимных связей внутри функций и в соответствующих им подразделениях;

- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью функций, составляющих деятельность;

ясно выраженная ответственность;

быстрая реакция исполнительных функциональных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

- в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминируют над стратегическими;

- слабые горизонтальные связи между функциональными подразделениями порождают волокиту и перекладывание ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;

малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;

критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом разные и часто взаимоисключающие;

большое число «этажей» или уровней управления между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;

перегрузка управленцев верхнего уровня;

повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев [21].

Таким образом, можно заключить, что в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства.

Истоки концепции управления процессами ведут к теориям управления, разработанным еще в XIX веке. В 80-х годах XIX-го века Фредерик Тейлор предложил менеджерам использовать методы процессного управления для наилучшей организации деятельности.

В начале 1900-х годов Анри Файоль разработал концепцию реинжиниринга - осуществление деятельности в соответствии с поставленными задачами путем получения оптимального преимущества из всех доступных ресурсов (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 - Процессная организационная структура

Процессные системы строятся на базе нескольких базовых принципов:

- принцип объединения процедур: выполнявшиеся различными сотрудниками операции, интегрируются в одну, то есть происходит горизонтальное сжатие процесса. Если не удается привести все шаги процесса к одной работе, то создается команда, отвечающая за данный процесс;

- принцип неразрывной последовательности: шаги процесса выполняются в естественном порядке, работа выполняется в том месте, где это целесообразно, смешанными группами, состоящими из работников различной предметной (функциональной) принадлежности или специализации;

принцип владельца процесса: уполномоченный менеджер обеспечивает единую точку контакта, он играет роль буфера между сложным процессом и заказчиком, и ведет себя с заказчиком так, как если бы был ответственным за весь процесс;

принцип самостоятельности выбора: исполнители принимают самостоятельные решения и несут ответственность за получение заданного результата деятельности;

принцип горизонтального контроля: качество результата проверяется его потребителем - следующим элементом процессной цепочки;

принцип системности (целостности) управления: управление затратами происходит по месту их возникновения, система управления издержками строится совместно с организационной структурой, без отрыва от деятельности, «один процесс - одно подразделение - один бюджет».

Преимущества процессных структур:

- четкая система взаимных связей внутри процессов и в соответствующих им подразделениях;

- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью операций и действий, направленных на достижение поставленной цели и получение заданного результата;

наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них в работе компании приводит к значительному повышению их отдачи;

быстрая реакция исполнительных процессных подразделений на изменение внешних условий;

в работе руководителей стратегические проблемы доминируют над оперативными;

критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом согласованы и сонаправлены.

Недостатки процессной структуры:

- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств рядовых работников и исполнителей.

- управление смешанными в функциональном смысле рабочими командами - более сложная задача, нежели управление функциональными подразделениями;

наличие в команде нескольких человек различной функциональной квалификации неизбежно приводит к некоторым задержкам и ошибкам, возникающим при передаче работы между членами команды. Однако потери здесь значительно меньше, чем при традиционной организации работ, когда исполнители подчиняются различным подразделениям компании.

Обобщая, можно заключить, что процессная структура наряду с достоинствами функциональной структуры имеет целый ряд преимуществ там, где функциональная структура имеет явные недостатки.

Матричная модель. Матричные структуры совмещают принципы построения функциональных и процессных систем. В этих структурах существуют жестко регламентированные процессы, находящиеся под управлением менеджера процесса. При этом деятельность осуществляется работниками, находящимися в оперативном подчинении менеджера процесса и в административном подчинении руководителя в функциональном «колодце» (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 - Матричная структура

По существу, роль менеджера процесса состоит в координации действий внутри процесса.

Подобное решение, с одной стороны, не полностью реализует преимущества процессного подхода, а с другой стороны, не полностью устраняет недостатки функциональной системы. На практике матричные структуры хорошо применимы для организации управления проектной деятельностью и мало подходят для регулярного менеджмента, так как содержат в своей природе некоторое двоевластие - процессов и функций.

Смешанные структуры. Если применять различные модели организации деятельности в пределах отдельных бизнес-процессов, то можно использовать преимущества той или иной организационной модели. При этом для организации в целом будет применяться процессная организация основных структурных блоков, а в рамках отдельных блоков могут применяться различные модели.

Организационная система управления создается для выполнения каких-то функций, следовательно, оценка качества выполнения этих функций порождает другую группу показателей качества управленческих функций, которые можно условно назвать производственными или функциональными показателями.

Таким образом, подведем итоги первой главы.

Цель любой организации - достижение высоких результатов. Для этого необходимо повышать эффективность и качество управления. Понятие «эффективность» предполагает сопоставление затрат и результатов. При оценке эффективности используются различные критерии. Общий же критерий экономической эффективности отражает осуществление предприятием (или организацией) его миссии при наименьших затратах.

Для оценки экономической эффективности используется ряд показателей. В условиях формирования рыночных отношений существенно расширяются возможности действия всех факторов повышения эффективности производства.

В результате этого сформируется регулируемое, цивилизованное рыночное хозяйство, которое явится действенным средством, стимулирующим рост производительности труда, повышение эффективности всего общественного производства, приумножение общественного богатства в интересах повышения благосостояния народа.

Рассмотрев теоретические основы системы менеджмента, проведем исследование системы управления на примере ООО «Комбинат питания «Нефтяник».

2. Исследование системы управления на предприятии

(на примере ООО «Комбинат питания «Нефтяник»)

.1 Организационно-экономическая характеристика

ООО «Комбинат питания «Нефтяник»

Общество с ограниченной ответственностью «Комбинат Питания «Нефтяник», создано путем учреждения решением общего собрания учредителей от 1 апреля 2010 года.

В 2010 году после вывода непрофильных активов из состава ОАО «Нефтекамскшина» комбинат питания был преобразован в ООО «Комбинат питания «Нефтяник», приобрел статус самостоятельного юридического лица. Организационно-правовая форма предприятия - общество с ограниченной ответственностью. Устав общества приведен в соответствии с требованиями Федерального закона от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Предприятие располагается по адресу: 423580, РТ, Г. Нефтекамск, ОАО «Нефтекамскшина», промзона, а/я 10. Уставный капитал общества составляет 10 000 рублей. Доля в уставном капитале ОАО «Нефтекамскшина» составляет 51 %, ООО Управляющая Компания «Татнефть-Нефтехим» составляет 49 %.

Основным видом деятельности организации является организация столовых при предприятиях и учреждениях. Вспомогательными видами деятельности являются следующие:

- Столовые ведомственные, поставка продукции для общественного питания;

- Неспециализированные магазины (розничная торговля);

Алкогольные напитки и пиво (розничная торговля);

Пищевые продукты, напитки и табачные изделия (розничная торговля);

Рекламные услуги;

Хлеб и кондитерские мучные изделия недлительного хранения (производство);

Мясные продукты (производство);

Бары;

Рестораны и кафе;

Общественное питание (поставка продукции);

Хлебобулочные и кондитерские изделия длительного хранения (производство);

Овощи (переработка и консервирование);

Рыба и морепродукты (переработка и консервирование);

Супы и бульоны, заготовки для их приготовления, дрожжи и пекарные порошки и др. (производство);

Пищевые продукты, напитки, табачные изделия (оптовая торговля);

Общество с ограниченной ответственностью «Комбинат питания «Нефтяник» является одним из крупных предприятий общественного питания Закамского региона Республики Башкортостан. Расположено на территории промышленной зоны г. Нефтекамска, обеспечивает горячим питанием работников 11- тысячного коллектива акционерного общества «Нефтекамскшина», являющегося градообразующим предприятием.

Общеизвестно, что важнейшая часть социальной защищенности любого коллектива - хорошо организованное питание, а там, где труд по производственным условиям тяжелый, - значение рабочего питания возрастает многократно. Это хорошо понимают руководители ОАО «Нефтекамскшина» и Управляющей компании «Татнефть - Нефтехим».

Обслуживает работников общества по пластиковым картам, за наличный расчет, так же по безналичному расчету обслуживает сторонние организации за выполненные работы и услуги в обществе. В положении о структурном подразделении определены следующие задачи:

* организация горячего питания,
* организации выставок-продаж,
* изготовление мучных, кондитерских хлебобулочных изделий, мясных, рыбных и овощных полуфабрикатов,
* организация столов-заказов,
* осуществление торгово-закусочной коммерческой и посреднической деятельности.

В состав комбината питания входит 10 столовых на 600 посадочных мест, магазин- кулинария на 3 рабочих места продавца, кафе при гостинице «Нефтяник» на 24 посадочных места, стол заказов, 6 буфетов, кондитерский цех производительностью 500 кг продукции в смену, мясной цех производительностью 750 кг крупнокусковых мясных полуфабрикатов в смену.

Столовые комбината питания обеспечивают полноценным горячим питанием около 5500 человек в сутки. Три столовых имеют круглосуточный режим работы. Работникам, занятым на вредных и особо вредных производствах, предоставлена возможность получения рациона лечебно-профилактического питания с определенной калорийностью или замены его на молоко и молочную продукцию, рыбу, мясо, масло, другие продукты той же энергетической ценности. Особое внимание на предприятии уделяется организации диетического питания: блюда, приготовленные щадящим способом (отварные, припущенные, на пару), пользуются устойчивым спросом посетителей.

Буфеты предлагают покупную продукцию и продукцию собственного производства: полуфабрикаты широкого ассортимента, холодные блюда, горячую продукцию.

Кондитерский цех выпускает более 60 наименований «сладкой» продукции (в том числе татарские национальные изделия), обеспечивает все подразделения комбината. Изделия цеха (торты, пирожные, песочные изделия) всегда отличаются оригинальностью, современным декорированием и дизайном. В коллективе цеха - кондитеры высокой квалификации, двое имеют звание «Мастер- кондитер». Работники заводов имеют возможность заказать любые кондитерские изделия к юбилеям и праздникам.

Право выбора работников ОАО «Нефтекамскшина» - обед, включающий широкий ассортимент блюд или буфетная продукция собственного производства.

В последние три года ООО «Комбинат питания «Нефтяник» руководит исполнительный директор Хасанова Гульнара Вилевна. Это человек, который постоянно находится в поиске интересных форм работы предприятия, болеющий душой за порученное дело. Встала у руля предприятия в нелегкое «перестроечное» время, когда были перебои с поставкой сырья, снизилось количество посетителей столовых из- за несвоевременной выплаты заработной платы, состояние производственных помещений требовало проведения ремонта, а устаревшее технологическое оборудование - замены.

Финансовое положение предприятия оставляло желать лучшего. Благодаря опыту и знаниям, путем пересмотра экономической политики, внедрения прогрессивных технологий, приобретения новых видов оборудования Хасанова Г.В. сумела вывести предприятие на безубыточный уровень работы.

Основные показатели деятельности ООО «Комбинат питания «Нефтяник» отображены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные показатели деятельности ООО «Комбинат питания «Нефтяник»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2012 г. | 2013 г. | Темп роста, % |
| Оборот общественного питания, т. руб. | 41256 | 50183 | 121,6 |
| Среднесписочная численность, чел. | 208 | 210 | 101 |
| Среднемесячная заработная плата работников списочного состава, руб. | 16531 | 18900 | 113,1 |
| Прибыль до налогообложения, т. руб. | 3007 | 4007 | 133,3 |

Представленные в таблице 2.1 основные показатели деятельности ООО «Комбинат питания «Нефтяник» представим в виде рисунка 2.1.



Рис. 2.1. Основные показатели деятельности

ООО «Комбинат питания «Нефтяник»

Таким образом, представленные данные свидетельствуют о наличии положительной динамики основных показателей ООО «Комбинат питания «Нефтяник» за анализируемый период.

.2 Анализ существующей системы управления в ООО «Комбинат питания «Нефтяник»

Общество с ограниченной ответственностью «Комбинат питания «Нефтяник» создано на неограниченный срок деятельности. Общество является юридическим лицом по действующему законодательству РФ, имеет самостоятельный баланс, круглую печать, содержащую его полное наименование на русском языке и указание на его местонахождения, расчетный, валютный и другие банковские счета, а также штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

Общество является собственником имущества, учитываемого на его самостоятельном балансе, включая имущество, переданное ему учредителем при создании Общества.

Основной целью Общества является извлечение прибыли путем удовлетворения общественных потребностей в продукции, работах и услугах. Основными видами деятельности Общества являются:

выработка и реализация хлебобулочных им кондитерских изделий;

торгово-коммерческая деятельность;

деятельность по производству, реализации и организации потребления продукции общественного питания и т.д.

Организационная структура ООО «Комбинат питания «Нефтяник» представлена в Приложении 1.

Руководство компанией находится в ведении исполнительного директора. Исполнительный директор является высшей исполнительной властью в компании, играет основную роль в управлении ее текущей деятельностью. В связи с этим он выполняет следующие обязанности:

- следит, управляет и координирует текущую деятельность предприятия;

- лично принимает решения по срочным, не терпящим отлагательства вопросам;

занимается детальными вопросами финансового планирования, вносит соответствующие рекомендации в Правление;

лично вступает в отношения с основными контрагентами - покупателями и поставщиками, часто лично ведет переговоры с руководителями профсоюзов;

осуществляет и контролирует практическое воплощение и жизнь разработанной Правлением политики;

назначает и представляет к назначению перед Правлением высших должностных лиц;

поддерживает высокое моральное состояние служащих компании, содействует установлению хорошей репутации компании, устойчивой клиентуры, ее деловых связей.

Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на предприятии на основе механизации учетно-вычислительных работ, прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля, разработку и осуществление мероприятий, направленных на соблюдение хозяйственного расчета. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, своевременного отражения на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с его движением, учет издержек производства и обращения, исполнения смет расходов, реализацию, выполнения работ, результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, а также финансовых, расчетных и кредитных операций, контроль за законностью, своевременностью и правильностью их оформления, составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости работ, услуг.

Кроме того, в ведении главного бухгалтера находятся расчеты по заработной плате с работниками предприятия, правильное начисление и перечисление платежей в государственный бюджет, взносов на государственное социальное страхование, средств на финансирование капитальных вложений, погашение в установленные сроки задолженности банкам по ссудам, отчисление средств в фонды экономического стимулирования и другие фонды и резервы. Осуществляет контроль за соблюдением порядка оформления первичных и бухгалтерских документов, расчетов и платежных обязательств, расходования фонда заработной платы, проведением инвентаризации денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных фондов, проверок организации бухгалтерского учета и отчетности.

Заместитель директора по коммерческим вопросам осуществляет разработку маркетинговой политики на предприятии на основе анализа потребительских свойств производимой продукции и прогнозирования потребительского спроса и рыночной конъюнктуры. Руководит проведением исследований основных факторов, формирующих динамику потребительского спроса на продукцию предприятия, соотношение спроса и предложения на аналогичные виды продукции, технических и иных потребительских качеств конкурирующей продукции. Обеспечивает участие отдела в составлении перспективных и текущих планов производства и реализации продукции, определении новых рынков сбыта и новых потребителей продукции.

Менеджер по договорам обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия и защиту его правовых интересов. Осуществляет правовую экспертизу проектов приказов, инструкций, положений, стандартов и других актов правового характера, подготавливаемых на предприятии, визирует их, а также участвует, в необходимых случаях, в подготовке этих документов. Принимает меры по изменению или отмене правовых актов, изданных с нарушением действующего законодательства.

Заместитель директора по производству осуществляет рациональную организацию сбыта продукции предприятия, ее поставку потребителям в сроки и объеме в соответствии с заказами и заключенными договорами. Обеспечивает участие отдела в подготовке прогнозов, проектов перспективных и текущих планов производства и реализации продукции, проведении маркетинговых исследований по изучению спроса на продукцию предприятия, перспектив развития рынков сбыта. Организует подготовку и заключение договоров на поставку продукции потребителям, согласование условий поставок.

Функцией начальника производственного отдела является организация процесса обеспечения сырьем, материалами, товарами, инструментом, спецодеждой, хозяйственным инвентарем и т.д. Контролировать правильность и своевременность исполнения поставленных задач сотрудниками отдела. Руководить разработкой проектов перспективных и годовых планов материально-технического обеспечения. Следить за состоянием запасов сырья и товаров, принимать меры для их минимизации. Выполнять работы, связанные с подготовкой претензий к поставщикам.

С июня 2011 г. ведется реконструкция ООО КП «Нефтяник». Финансирует проект ОАО «Нефтекамскшина». В рамках инвестиционной программы профинансировано за 2011 год 140 млн.288 тыс. рублей. Поставщиком оборудования является ООО «Татнефть-Нефтехимснаб», строительные работы ведут ООО НПФ «Веха».

Заслуги коллектива опытных специалистов, который сумела сохранить Чайкина З.М., позволили вывести предприятие на качественно новый путь развития. В 1999 году предприятие было отмечено Дипломом второй степени за победу в конкурсе на лучшую организацию выездной торговли «Сабантуй- 1999», а в декабре 1999 года команда комбината питания «Нефтяник» была награждена Дипломом Министерства торговли и экономического развития РТ за высокое профессиональное мастерство, проявленное на Республиканском конкурсе кулинарного искусства и сервиса.

В 2000 году коллектив комбината питания был приглашен в г. Казань для представления г. Нефтекамска на главном майдане республики «Сабантуй-2000» , где экспозиция комбината питания «Нефтяник» в стиле «Деревенский дворик» была отмечена благодарственным письмом в адрес Залии Мухтаровны Главой администрации г.Нефтекамска и Нефтекамского района Метшиным И.Р. Качество предлагаемой продукции и тематическое оформление торговых рядов было отмечено Президентом РФ Путиным В.В. и Президентом РТ Шаймиевым М.Ш.

В 2001 году команда комбината питания «Нефтяник» заняла второе место в республиканском конкурсе кулинарного искусства и сервиса.

В 2002 году команда комбината питания под руководством Залии Мухтаровны заняла первое место на третьем Республиканском конкурсе кулинарного искусства и сервиса, а команда г. Нефтекамска, в состав которой входили повара комбината питания «Нефтяник», выступала на Чемпионате России по кулинарии и сервису в г. Москве, и была награждена Дипломом за третье призовое место.

Предприятие под руководством Хасановой Г.В. предоставляет 215 рабочих мест. Работники в рамках коллективного договора обеспечены полным социальным пакетом:

- предоставляются социальные отпуска и отпуска по семейным обстоятельствам с оплатой среднего заработка (по случаю похорон, вступления в брак и т.д.);

- добровольное медицинское страхование, позволяющее работникам предприятия получить квалифицированную медицинскую помощь на базе городских больниц или пройти реабилитационно- восстановительный курс лечения в санаториях и профилакториях республики;

обеспечение гарантированной заработной платы не ниже прожиточного минимума по РТ и другие льготы и гарантии.

На предприятии ежегодно индексируется заработная плата. Со среднего уровня 14531 руб. в 2010 году она увеличилась на 23 % и составила в апреле 2013 года 18900 руб.

Особо нужно отметить заботу предприятия о пенсионерах и ветеранах: им оказывается благотворительная помощь, ежемесячная материальная помощь (150 руб.) и помощь при покупке дорогостоящих лекарств, помощь при ритуальных расходах, выдаются продуктовые наборы малоимущим пенсионерам к праздничным и юбилейным датам.

На предприятии действует Положение об ипотечном кредитовании жилья в рамках Программы социальной ипотеки РТ. Одним из достоинств Положения является компенсация за счет прибыли предприятия первоначального взноса за предоставленное жилье, предоставляемого безвозмездно при условии работы на предприятии не менее 10 лет.

С 2013 года действует молодежная программа по обеспечению социальной и правовой защиты работников в возрасте до 33 лет: им предоставляются беспроцентные ссуды в размере трехмесячного заработка, льготные дни, материальная помощь при вступлении в брак и т.д.

Работники ценят доброжелательный микроклимат и заботу руководства, крепко держатся за свои рабочие места, имеют возможности для профессионального и карьерного роста. Ежегодное повышение квалификации поваров, кондитеров, специалистов в г. Москве, г.Санкт-Петербурге, или приглашение ведущих преподавателей столичных вузов для обучения на базе комбината давно стало привычным делом.

На предприятии ежегодно происходит обновление кадрового состава предприятия за счет притока молодых выпускников учебных заведений города. Производственную практику в комбинате питания в течение года проходят 20-30 студентов, обучающихся на поваров, кулинаров, кондитеров.

Структурно ООО «Комбинат питания «Нефтяник» состоит из фабрики заготовочной для производства полуфабрикатов высокой степени готовности и столовых доготовочных, две из которых на 500 и 100 посадочных мест обслуживают строителей и персонал управления рабочего проектирования строительства ОАО «Татнефть» на работах по вводу 2-й очереди ОАО «Танеко». Четыре столовых, обслуживающих работников предприятий нефтехимического комплекса ОАО «Татнефть», работают ежедневно в трехсменном режиме, одна в двухсменном.

В настоящее время количество питающихся в столовых ООО «Комбинат питания «Нефтяник» превышает 6000 человек. Фабрика заготовочная обеспечивает полуфабрикатами высокой степени готовности столовые доготовочные нефтехимического комплекса ОАО "Татнефть". Столовые управления рабочего проектирования строительства ОАО «Татнефть» были спроектированы и укомплектованы как традиционные столовые полного цикла с собственной переработкой сырья. В настоящее время они в основном переведены на продукцию фабрики заготовочной.

Согласно анализа работы за сентябрь месяц 2013 года, производство продукции фабрики заготовочной в разрезе цехов составило от 61% до 84% от проектной мощности при односменном режиме работы.

В целях вывода оборудования фабрики на проектный режим, увеличения объема выпускаемой продукции с октября текущего года мучной-кондитерский цех переводится на ежедневный режим работы (без выходных) по 12-часовому графику. В дальнейшем во всех цехах также будут изменены графики работы и сменность.

.3 Система управления качеством на предприятии как важнейшая составляющая системы управления

Работа ООО «Комбинат питания «Нефтяник» не может быть успешной без постоянного совершенствования деятельности, направленной на улучшение качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Стратегической целью организации является постоянное улучшение процессов для совершенствования деятельности организации. Постоянное улучшение деятельности организации основывается на следующих принципах:

качество определяется потребителем;

чтобы улучшить результат, надо улучшить процесс и взаимосвязи;

люди работают в системе, а роль руководителя заключается в том, чтобы работать на систему и улучшать ее;

постоянное улучшение опирается на непрерывное обучение;

руководители определяют направления и создают для этого соответствующую окружающую среду.

В ООО «Комбинат питания «Нефтяник» разработана система поощрения работников предприятия, трудовых коллективов, профсоюзных активов, внесший большой вклад в развитие производства данной организации, за активную работу в защите социальных интересов трудящихся, укрепление социального партнерства. С целью выявления истинного положения дел, перспектива планирования в подразделениях в ООО «Комбинат питания «Нефтяник» проводится самооценка, позволяющая выявить слабые и сильные стороны подразделений относительно поставленных задач. Самооценка нацелена на проверку конкурентоспособности предприятия, которая достигается посредством сравнения с полученными результатами, воспринимаемыми потребителями, которые являются основой успеха на рынке.

С целью управления качеством продукции проводится на регулярной основе подготовка информационных и аналитических справок, маркетинговых обзоров, в которых находят отражение сравнительный анализ производственно-сбытовой и производственно-снабженческой деятельности конкурентов в части объемов продукции, поставок, цен, долей на рынке и.д.

В соответствии с Приказом директора ООО «Комбинат питания «Нефтяник» от 10.01.2011 года № 612 утверждено образование новой структурной единицы - Управление технологического контроля (УТК).

Приоритетное направление работы Управление технологического контроля изложены в ежегодных Программах управление технического контроля по реализации Политики в области качества ООО «Комбинат питания «Нефтяник» и его подразделений. Программой предусмотрено внедрение ГОСТ-Р ИСО/ МЭК 17025 «Общие требования к компетентности испытательных и комбинированных лабораторий», а это, в первую очередь, разработка новых документов.

На сегодняшний день, ООО «Комбинат питания «Нефтяник» одобрена заявка на сертификацию системы качества производств по модели ИСО 9001: 2000 в пищевой промышленности. Разработкой и внедрением занимается отдел системы менеджмента созданный в 2011 году в ООО «УОП Нефтехим». Отдел занимается методической помощью в разработке документов по системе менеджмента качества в пересмотре устаревших систем технического контроля, в написание новых процедур с учетом процессного подхода по ИСО 9001.2000, 9004.2000.

На предприятии разработана и утверждена Политика в области качества, руководство по качеству, стандарты предприятия пересматриваются с учетом процессного подхода.

Сотрудниками ЗАО «Бюро Веритас Русь», с которыми был заключен договор на оказание консультационных услуг по разработке и внедрению системы менеджмента качества постоянно ведется подготовка к сертификации качества обучения, основам менеджмента. В ходе обучения проведены аудиты согласно программе и выданы рекомендации по улучшению системы качества.

Согласно системы менеджмента качества на руководителей предприятия возлагается ответственность за организацию регулярной проверки и оценки эффективности функционирования системы менеджмента качества. В отличие от проверок системы менеджмента качества, осуществляемых внешними организациями, данная проверка проводится силами самого предприятия и поэтому носит название внутренней проверки.

Внутренние проверки проводятся согласно графику, утвержденному главным технологом ООО «Комбинат питания «Нефтяник». В работе внутренней проверки участвуют представители управления технологического контроля и другие специалисты Управления.

Ежемесячно у главного технолога проводятся «Дни качества», где рассматриваются и принимаются решения по устранению нарушений по качеству продукции, замечаний и претензий потребителя. Предприятие располагает необходимыми ресурсами для изготовления продукции удовлетворяющей требованиям потребителей.

Сырье, необходимые для выполнения требований потребителей, обязательных требований к продукции, определяются руководителями соответствующих отделов при планировании работ, направленных на обеспечение выпуска продукции, соответствующей требованиям потребителей, и устанавливаются в приказе №1 на планируемый год. Координацию работ по планированию ресурсов на план производства осуществляет заместитель директора по производству.

Обеспечение материальными ресурсами (закупку сырья, материалов, оборудования, запчастей и т.п.) осуществляет ООО «Татнефть-Нефтехимснаб» совместно с отделом материально-технического снабжения (ОМТС), отделом оборудования, отделами главного механика и главного энергетика (ОГМ, ОГЭ), производственно-диспетчерским отделом (ПДО) ООО «Комбинат питания «Нефтяник». Взаимоотношения с ООО «Татнефть-Нефтехимснаб» определены договором и Регламентами взаимоотношений между предприятиями управляющей компании.

Контроль обеспечения материальными ресурсами и выполнения ООО «Татнефть-Нефтехимснаб» договорных обязательств осуществляют соответствующие подразделения ООО «Комбинат питания «Нефтяник» - ОМТС, отдел оборудования. Заключение договоров производится ООО «Татнефть-Нефтехимснаб» в первую очередь с поставщиками, включенными в «Перечень одобренных поставщиков». Возможность заключения договора с «ненадежным» поставщиком рассматривается отдельно с учетом всех обстоятельств. Если поставщик отнесен к «ненадежным» или «неудовлетворительным» по уровню качества сырья, окончательное решение по закупке принимает главный технолог ООО «Комбинат питания «Нефтяник». Данные о качестве продукции поставщиков сохраняются в отделе технологического контроля в соответствии с требованиями указанных выше документированных процедур.

Описание заказанного сырья, включая наименование и обозначение, тип, класс, сорт или другой отличительный признак, номер нормативной документации (НД), по которому заготавливается сырьё, и/или спецификации с требованиями ООО «Комбинат питания «Нефтяник» к сырью, указывается в ежемесячном Приложении, являющимся неотъемлемой частью договора с ООО «Татнефть-Нефтехимснаб» на поставку сырья. В договоры с изготовителями сырья и материалов включены требования к сертификации системы менеджмента качества.

ООО «Комбинат питания «Нефтяник» обеспечено компетентным персоналом для выполнения работ, влияющих на качество продукции. Подбор сотрудников для выполнения работ основан на рассмотрении уровня компетентности претендента в соответствии с полученным образованием, подготовкой, наличием навыков и опыта работы (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Состав работников по образованию в ООО Комбинат питания «Нефтяник»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2011 год | | 2012 год | | 2013 год | |
|  | Человек | Уд.вес,% | Человек | Уд.вес,% | Человек | Уд.вес,% |
| Неполное и полное среднее | 87 | 13,0 | 71 | 11,1 | 63 | 9,2 |
| Начально -профессиональное | 397 | 59,3 | 368 | 57,6 | 411 | 60 |
| Средне-специальное | 123 | 18,3 | 134 | 20,9 | 132 | 19,3 |
| Высшее | 63 | 9,4 | 66 | 10,4 | 79 | 11,5 |
| Итого | 670 | 100 | 639 | 100 | 685 | 100 |

В 2013 году, как видно из таблицы, количество работников с высшим образованием увеличилось еще на 13 человека (доля на 1,1%), со средне-специальным образованием снизился - на 2 человека (доля на 1,6%) и сократилось количество работников с неполным средним и средним образованием на 8 человек (доля на 1,9%), с начально-профессиональным образованием увеличилось - на 43 человека (доля на 2,4%). Систематическое повышение квалификации является прямой обязанностью каждого работника ООО «Комбинат питания «Нефтяник».

Требования к компетентности персонала регламентируются в положениях о подразделениях, должностных, технологических и рабочих инструкциях персонала. Осведомленность персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение Целей в области качества обеспечивается обучением и переподготовкой персонала, а также информацией персонала по вопросам качества на «Днях качества», собраниях трудовых коллективов с ознакомлением с Политикой и Целями в области качества.

ООО «Комбинат питания «Нефтяник» обладает развитой инфраструктурой и поддерживает её в рабочем состоянии. Здания эксплуатируются в соответствии с санитарными нормами и правилами. Ежегодно, в соответствии с утвержденным графиком, производится ремонт зданий и отдельных помещений. Ответственность за поддержание зданий в надлежащем состоянии несет заместитель директора по капитальному строительству и капитальному ремонту.

Для достижения соответствия требованиям к продукции в ООО «Комбинат питания «Нефтяник» созданы соответствующие условия, ответственность за обеспечение которых несет заместитель директора по производству. Периодический контроль соблюдения необходимых условий осуществляется технологом производства - в соответствии с планом контроля и стандартами предприятия.

Проектирование и разработка новой продукции осуществляется в соответствии с план - графиками разработки и освоения новых видов продукции, утвержденными директором ООО «Комбинат питания «Нефтяник». Проекты план - графиков формируется ежегодно.

ООО «Комбинат питания «Нефтяник» планирует и обеспечивает производство и обслуживание в управляемых условиях. Управляемые условия включают:

a) наличие технологической документации на производство продукции, описывающей характеристики продукции и полуфабрикатов, а также технологический процесс производства. Управление технологической документацией осуществляет производственный отдел. В технологической документации на производство продукции установлены:

1. схема и описание технологического процесса, начиная с изготовления до реализации готовой продукции и заключительных операций;
2. применяемое сырье, материалы, оборудование, рецептуры и режимы изготовления;
3. сроки хранения полуфабрикатов;
4. контролируемые технологические параметры и системы измерения.
5. требования к климатическим условиям.

Технологическая документация разрабатывается производственным отделом при участии всех заинтересованных подразделений предприятия;

б) наличие технологических инструкций и выписок, необходимых для осуществления технологических операций исполнителями, на рабочих местах -руководители производственных цехов. Доведение до рабочих критериев качества работы осуществляется уполномоченным персоналом производственных подразделений в виде выписок из технологической документации контролируемых параметров. Ответственность за доведение до рабочих критериев качества работы несет руководитель производственного цеха;

в) применение оборудования и оснастки в соответствии с требованиями технологической документации - ответственные главные механики и энергетики;

г) наличие и применение контрольных и измерительных приборов - ответственный главный технолог предприятия и руководители подразделений-пользователей;

д) осуществление выпуска продукции в соответствии с требованиями технологической и нормативной документации, ответственные - заместитель директора по производству и руководители технологических цехов.

Для обеспечения прослеживаемости готовой продукции в органалиптический журнал заносится дата изготовления, количество партий, органалиптические показатели, вкус, цвет, длина батонов, вид на разрез.

С целью защиты сырья и готовой продукции, находящейся на складах, от неблагоприятных факторов, складские помещения обустроены в соответствии с требованиями ГОСТ 24779:

1. свободны от посторонних предметов,
2. соответствуют требованиям пожарной безопасности.
3. обеспечивают возможность применения грузоподъёмных механизмов.
4. установлены холодильные агрегаты,
5. для отопления складов применяется приточно-вытяжная вентиляция, чем обеспечивается отсутствие отопительных приборов и нежелательного контакта продукции с ними,
6. грузонесущая поверхность складских помещений поддерживается в надлежащем состоянии (ровная и без острых ребер).

Руководству ООО «Комбинат питания «Нефтяник» можно предложить внедрение системы ХАССП. В сентябре 2012 года Международная организация по стандартизации впервые опубликовала стандарт ИСО 22000:2010 «Системы менеджмента безопасности пищевых продуктов. Требования на различных этапах пищевой цепочки». Данный стандарт распространяется на все типы организаций, задействованных в цепи пищевых поставок, включая: производителей кормов для животных, производителей сырья, производителей добавок и ингредиентов, упаковочных материалов, оборудования, моющих и дезинфицирующих средств, производителей пищевых продуктов, организаций по транспортировке и хранению, субподрядчиков, розничных магазинов, предприятий общественного питания и т. д. Он устанавливает требования к системе менеджмента безопасности пищевых продуктов, которая включает следующие основные элементы:

- интерактивный обмен информацией, что очень важно для обеспечения идентификации и контроля всех опасных факторов, присущих пищевым продуктам, на каждом этапе в цепи производства;

системный менеджмент, важный для наиболее эффективной разработки, внедрения и актуализации системы пищевой безопасности в рамках общей системы менеджмента предприятия, уже существующей или разрабатывающейся. ИСО 22000 согласован со стандартом ИСО 9001, с целью обеспечения сопоставимости стандартов для их совместного применения или интегрирования;

управление рисками, присущими пищевым продуктам, с помощью объединения системы ХАССП и программ предварительных условий.

Система ХАССП должна разрабатываться с учетом семи основных принципов:

1) идентификация потенциального риска или рисков , которые сопряжены с производством продуктов питания, начиная с получения сырья до конечного потребления, включая все стадии жизненного цикла продукции (обработку, переработку, хранение и реализацию) с целью выявления условий возникновения потенциального риска и установления необходимых мер для их контроля;

) выявление критических контрольных точек в производстве для устранения (минимизации) риска или возможности его появления, при этом рассматриваемые операции производства пищевых продуктов могут охватывать поставку сырья, подбор ингредиентов, переработку, хранение, транспортирование, складирование и реализацию;

) в документах системы ХАССП или технологических инструкциях следует установить и соблюдать предельные значения параметров для подтверждения того, что критическая контрольная точка находится под контролем;

) разработка системы мониторинга, позволяющая обеспечить контроль критических контрольных точек на основе планируемых мер или наблюдений;

5) разработка корректирующих действий и применение их в случае отрицательных результатов мониторинга;

6) разработка процедур проверки, которые должны регулярно проводиться для обеспечения эффективности функционирования системы ХАССП;

) документирование всех процедур системы, форм и способов регистрации данных, относящихся к системе ХАССП. Стандарт может применяться как самостоятельно, так и в сочетании с другими документами по системам качества. В России, Методическим центром ГНУ ВНИИМП им. Горбатова Россельхозакадемии, ведется работа по оказанию консалтинговой помощи предприятиям мясо и птицеперерабатывающей отрасли, разрабатывающим и внедряющим у себя системы качества и безопасности пищевой продукции как на основе принципов ХАССП, так и на соответствие стандарта ИСО 9001:2000.

В настоящее время, в связи с многообразием стандартов, регламентирующих требования обеспечения безопасности и управления качеством, и, следовательно, возникающими трудностями при попытках соответствовать данному множеству документов, наблюдаются шаги по соединению и конкретизации необходимого минимума требований к производителям пищевых продуктов в одном документе. Исходя из этих предпосылок, в целях упрощения торговли пищевыми продуктами, руководству ООО «Комбинат питания «Нефтяник» можно разрабатывать свои стандарты.

Таким образом, предприятие обладает испытательной базой, достаточной для полной и объективной оценки качества выпускаемой продукции. Системный подход к обеспечению качества - основа практики ООО «Комбинат питания «Нефтяник».

Основополагающий принцип работы предприятия - традиционное качество и широкий ассортимент, способные удовлетворить самые разнообразные запросы потребителей.

Основными задачами деятельности является организация столовых при предприятиях и учреждениях, гармоничное сочетание вкусовых свойств с пищевой ценностью продукции, а также расширение рынка сбыта.

Данная цель достигается путем:

непрерывного улучшения качественных характеристик выпускаемой продукции;

формирования ассортиментной политики предприятия с учетом разработки новых конкурентоспособных сортов изделий;

постоянного изучения конъюнктуры рынка;

надежной поставки продукции требуемого качества;

внедрения прогрессивных технологий производства и передовой техники;

постоянного повышения квалификации персонала, в том числе и в области качества;

разработки, внедрения технологических инструкций, рецептур, соблюдение которых на должном уровне предотвратит проблему качества в производственных подразделениях;

контроля технологической дисциплины путем установления системы планово-предупредительного ремонта, межремонтного обслуживания;

организации проведения метрологической поверки средств измерения и контроля;

формирования целей и задач в области обеспечения качества для каждого подразделения, их разъяснения сотрудникам и обеспечения со стороны руководства условий для их реализации.

Для решения этой задачи сотрудниками предприятия изучается опыт работы лучших отечественных и зарубежных предприятий, ознакомление с аналогичными разработками, посещение выставок, изучение специальных печатных изделий. При составлении новых проектов технической реконструкции производства, внедрения новых технологий, новых сортов изделий учитывается опыт лучших предприятий пищевой отрасли.

Принимая во внимание, что охрана здоровья человека является делом первостепенной важности, ближайшей задачей всего коллектива является:

разработка, сертификация и поддержание в рабочем состоянии системы качества основанной на принципах ХАССП (анализ рисков и критические контрольные точки);

наиболее полный учет интересов клиентов, проявление лояльности к ним, готовность идти на компромиссы является основным принципом работы нашего предприятия.

Руководство OОO «Комбинат питания «Нефтяник»» берет на себя обязательства и несет ответственность за про ведение Политики в области качества и принимает все необходимые меры, обеспечивающие ее понимание работниками всего коллектива предприятия.

Таким образом, в работе была рассмотрена система управления ООО «Комбинат питания «Нефтяник». Основным видом деятельности организации является организация столовых при предприятиях и учреждениях. Общество с ограниченной ответственностью «Комбинат питания «Нефтяник» является одним из крупных предприятий общественного питания Закамского региона Республики Башкортостан.

Представленные в работе данные свидетельствуют о наличии положительной динамики основных показателей ООО «Комбинат питания «Нефтяник» за анализируемый период.

Руководство компанией находится в ведении генерального директора. Генеральный директор является высшей исполнительной властью в компании, играет основную роль в управлении ее текущей деятельностью.

Работа ООО «Комбинат питания «Нефтяник» не может быть успешной без постоянного совершенствования деятельности, направленной на улучшение качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Стратегической целью организации является постоянное улучшение процессов для совершенствования деятельности организации. Предприятие обладает испытательной базой, достаточной для полной и объективной оценки качества выпускаемой продукции. Системный подход к обеспечению качества - основа практики ООО «Комбинат питания «Нефтяник».

3. Основные направления совершенствования системы управления на предприятии (на примере ООО «Комбинат питания «Нефтяник»)

.1 Анализ проблем системы управления качеством на предприятии

Современные условия хозяйствования требуют от предприятий постоянного совершенствования системы управления. Неотъемлемой составной частью системы управления является система управления качеством на предприятии. Рассмотрим основные проблемы системы управления качеством в ООО «Комбинат питания «Нефтяник».

Разработку руководства по качеству в ООО «Комбинат питания «Нефтяник»» осуществляет контрольно-производственная лаборатория (КПЛ). Согласно программе производственного контроля качества и безопасности продуктов питания, на предприятии осуществляется внешний и внутренний контроль. Внешний контроль осуществляют независимая аккредитованная лаборатория и филиал Федерального государственного учреждения здравоохранения. В программу внутреннего контроля входят сырье для производства, блюда общественного питания, мясные и кондитерские изделия.

Таблица 3.1

Показатели качества сырья и готовой продукции

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значение | | | Изменения, +- | |
|  | 2011 год | 2012 год | 2013 год | 2012 г. от 2011 г. | 2013 г. от 2012 г. |
| Качество входящего сырья, - осмотрено партий, кол.партий - соответствие по 5 баллам, % - соответствие по 3 и 4 баллам, % - соответствие по 2 и 1 баллу, % | 372 31,2 49,2 19,6 | 321 55,8 31,5 12,7 | 364 34,1 39,6 26,3 | -51 24,6 -17,7 -6,9 | 44 -21,7 8,1 13,6 |
| Качество готовой продукции, осмотрено видов мясных изделий - соответствие по 5 баллам, % - соответствие по 3 и 4 баллам, % - соответствие по 2 и 1 баллу, % | 815 42,2 35,0 22,8 | 887 46,3 29,8 23,9 | 826 47,6 28,4 24,0 | 72 4,1 -5,2 1,1 | -61 1,3 -1,4 0,1 |

Мясные изделия проверяются ежедневно не менее 1 вида. Качество продукции оценивается по пятибальной системе оценки качества (соотношение несоответствующей к осмотренному количеству продукции, осмотренной считается 2/3 от произведенного количества).

В таблице 3.1 представлены показатели качества сырья и готовой продукции.

Из таблицы 3.1 следует, что в 2012 году по сравнению с 2011 годом отмечалось улучшение качества входящего сырья, а в 2013 году по сравнению с 2012 годом его снижение. Только в 2012 году 55,8% входящего сырья оценили по 5 баллов, а в 2011 и 2013 годах немного выше 30%, четвертая часть, поступившего сырья оценивается по 2 -1 баллу.



Рис. 3.1. Структура качества входящего сырья

Меньше 50% осмотренных видов мясных изделий оцениваются по 5 баллов. Также четвертая часть готовой продукции оценивается по 2-1 баллу. Следовательно, несоответствие качества поступившего сырья (мяса) оказало отрицательное влияние на качество произведенной готовой продукции (мясных изделий).

На рисунках 3.1 и 3.2 представлена структура изменения входящего сырья и мясной продукции.

Описание заказанного сырья, включая наименование и обозначение, сорт или другой отличительный признак, указывается в ежедневном книге осмотренных партий и исследованных проб готовой продукции.



Рис. 3.2. Структура качества мясных изделий

ООО «Комбинат питания «Нефтяник» располагает необходимыми ресурсами для изготовления продукции удовлетворяющей требованиям потребителей:

- персоналом соответствующей квалификации;

сырьем и материалами необходимого качества и объемов;

работоспособным оборудованием;

необходимыми условиями производства;

энергетическими ресурсами (электричество, газ, вода, воздух);

финансовыми ресурсами.

Ресурсы, необходимые для выполнения требований потребителей, обязательных требований к продукции, определяются руководителями соответствующих подразделений при планировании работ, направленных на обеспечение выпуска продукции, соответствующей требованиям потребителей, и устанавливаются в приказе №1 на планируемый год. Расходные нормы на сырье, материалы и энергоресурсы устанавливает заводу техническое управление предприятия.

ООО «Комбинат питания «Нефтяник» обеспечено компетентным персоналом для изготовления мясных изделий, влияющих на качество продукции. Подбор сотрудников для выполнения работ основан на рассмотрении уровня компетентности претендента в соответствии с полученным образованием, подготовкой, наличием навыков и опыта работы. В таблице 3.2 представлена динамика количества работников, прошедших обучение в системе качества.

Таблица 3.2

Количество работников, прошедших обучение

в системе качества

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | Количество | | | | | |
|  | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. |
| Технологи | - | - | - | 5 | - | - |
| Лаборанты | - | - | - | - | 3 | 1 |
| ИТР | - | 1 | 5 | 1 | 4 | - |
| Операторы по изготовлению мясных изделий | - | - | - | 3 | 7 | 12 |

Как видно, на предприятии уделяется большое внимание обучению работников системе качества и профессиональной подготовке на рабочем месте. Контроль организации обучения осуществляет заместитель директора по производству. Требования к компетентности персонала регламентируются в положениях о подразделениях, должностных, технологических и рабочих инструкциях персонала.

Мясной цех ООО «Комбинат питания «Нефтяник» обладает развитой инфраструктурой и поддерживает её в рабочем состоянии. Цех эксплуатируются в соответствии с санитарными нормами и правилами. Ежегодно, в соответствии с утвержденным графиком, производится ремонт цеха и отдельных помещений, а также оборудования по приготовлению мясных изделий. Ответственность за поддержание зданий и оборудования в надлежащем состоянии несет заместитель главного инженера по капитальному строительству и капитальному ремонту.

В таблице 3.3 представлено количество внеплановых ремонтов оборудования по изготовлению мясных изделий в год.

Как видно, внеплановые ремонты оборудования проведены в основном по робот-шприцу 120 тип 11. Значительное количество ремонтов было произведено и по робот-шприцу 480 тип 6. Основные ремонты производились в 2013 году, что оказало отрицательное влияние на качество продукции, которое будет далее рассмотрено. Средства измерения, оборудование подвергаются проверке, аттестации с целью определения и подтверждения соответствия установленным требованиям.

Таблица 3.3

Количество внеплановых ремонтов оборудования по изготовлению мясных продуктов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Оборудование | Количество ремонтов | | | |
|  | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. |
| Робот шприц 500 тип 18 (22) | - | 21 | - | 55 |
| Робот шприц 600 тип 28 | 9 | - | - | - |
| Робот шприц 500 тип 18 (23) | 4 | 2 | 8 | 10 |
| Робот шприц 500 тип 18 (24) | 6 | 2 | - | 18 |
| Робот шприц 480 тип 6 | 11 | 30 | 23 | 41 |
| Робот шприц 120 тип 11 | 11 | 41 | 20 | 66 |
| Робот шприц 500 тип 18 (24) | 19 | 9 | 2 | 2 |

Для достижения соответствия требованиям к продукции на предприятии созданы соответствующие условия. Особые требования к климатическим условиям, поддержание которых необходимо для изготовления качественной продукции и технологического процесса. Ответственность за обеспечение необходимых условий несет начальник соответствующего производства.

На сегодняшний день, лидирующими дефектами окончательного брака на предприятии остаются несоответственное качество сырья и ремонт оборудования (таблица 3.4).

Таблица 3.4

Причины несоответствия качества продукции в 2013 году

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Дефекты (брак) | Причина | Устранение дефектов |
| Посторонние привкус и запах | Выработка колбас из недоброкачественного сырья | Замена поставщиков |
| Обесцвечивание батонов | Недостаточно обжаренные батоны | Термокамера - ручное регулирование |
| Бульонные оттеки | Используется сырье с высоким содержанием жира | Замена поставщика |
| Морщинистость | Неплотно набит фарш в оболочку Шприц пропускает воздух | Робот-шприц |
| Пористость фарша на разрезе батона | Задержка мясных батонов | Робот-шприц |
| Потемневшая оболочка или темные пятна на поверхности батонов | Не достигнуто равномерное подсушивание батонов | Термо-камера |
| Зеленоватые пятна на разрезе | Использование несвежего мяса | Замена поставщика |
| Серые пятна на разрезе и разрыхление фарша | Обжарка батонов при пониженной температуре | Термо-камера |
| Разные длины батона | Не нормируется дозировка | Робот- щприц |
| Пористость фарша на разрезе батона | Неравномерная подача фарша шприцем | Робот-шприц |
| Разрыв оболочки | Нарушение целостности наконечника шприцы | Робот-шприц |

Как видно из таблицы 3.4, что причинами брака на предприятии является выход из строя оборудования: как робота-шприца, так и термокамеры.

В работе нами был проведен SWOT-анализ ООО «Комбинат питания «Нефтяник». Результаты анализа представлены в Приложении 2. Полученные результаты свидетельствуют о наличии в компании таких слабых сторон, как:

- снижение эффективности деятельности;

- потеря части запланированной прибыли;

снижение объемов производства и реализации;

отказ покупателей от приобретения продукции;

низкая узнаваемость продукции и соотнесение ее с производителем и др.

Кроме того, в компании существуют угрозы:

возможный отказ покупателей от приобретения продукции предприятия можно исключить за счет изменения ассортимента выпускаемой продукции и увеличения объемов реализации продукции, пользующейся спросом;

- устойчивые связи с постоянными покупателями снижают негативный эффект от низкой узнаваемости продукции и малопривлекательности логотипа.

Таким образом, на предприятии имеет место несоответствие качества продукции, к которым уделяется достаточное внимание со стороны руководства: введены программы образования и по повышению квалификации кадров в системе качества, организован внутренний аудит по проверке качества продукции. Но, тем не менее, качество мясных изделий остается на невысоком уровне. Основной причиной является поступление недоброкачественного сырья и поломка оборудования. Поэтому предприятию необходимо разработать мероприятия по улучшению качества сырья (возможно замены поставщика) и внедрения нового оборудования.

3.2 Разработка и экономическое обоснование мероприятий по повышению качества на предприятии

Проведенный анализ качества продукции ООО «Комбинат питания «Нефтяник» показал, что сырье поступает своевременно, но с низким качеством и с большим процентом жирности, что влияет на качество конечного продукта. Но, тем не менее, входной контроль признает данное сырье годным к использованию. Технологические процессы должны ведется в строгом соответствии с требованиями действующих технологических регламентов и технологических инструкций.

Однако в процессе производства используются неисправное по точности оборудование. Персонал, выполняющий производственные операции, а также работающий по обслуживанию производства и его обеспечению, в основном, признаны квалифицированными и аттестованы, но отмечаются нарушения обслуживающим персоналом по обслуживанию оборудования, в результате чего предприятием получен брак. Следовательно, у работников предприятия все-таки недостаточная базовая профессиональная подготовка.

Поэтому, существует необходимость разработки и экономического обоснования мероприятий по повышению качества на исследуемом предприятии. По нашему мнению, организация должна предпринимать действия, чтобы обучать не только работников ИТР, но и рабочих эффективно и постоянно. Необходимо вводить эффективные программы образования. Начинать надо с того, чтобы дать работникам предприятия информацию об изменчивости процессов и предоставлять соответствующее обучение и возможности для самосовершенствования. И то, и другое поднимает самоуважение в работниках, раскрывает имеющейся у них потенциал вносить улучшение в существующие процессы и технологии.

Нужно позволить каждому рабочему работать так, чтобы достигать изменений. Координация работ всех работников, связанных с производством, внесет вклад в оптимизации системы качества.

В процессе производства должны использоваться только исправные и соответствующие нормативным документам по точности оборудование, оснастка, инструмент и контрольно - измерительные средства, прошедшие все положенные виды поверок, обслуживания и ремонта.

Данные, подтверждающие соответствие выполняемых работ установленным требованиям, а также фиксирующие возникающие несоответствия как в продукции, так и в производственном процессе, должны регистрироваться установленным образом и анализируются специалистами по принадлежности вопроса.

С целью снижения аварийности нужно провести соответствующие мероприятия, направленные, в основном, на поддержание оборудования в работоспособном состоянии и не всегда обеспечивают выполнение поставленных целей по повышению качества продукции.

В настоящее время необходима реконструкция, модернизация ведущих машин: термокамеры и робот шприца, определяющих точность выпуска продукции, а также замена некоторых видов оборудования на заготовительных и производительных участках на более надежное и высокопроизводительное, которое обеспечило бы ведение технологических процессов в оптимальных условиях.

Одним из направлений повышения качества продукции является лидерство руководителя. Успех предприятия в первую очередь зависит от лидерских качеств руководителя, его уверенности в необходимости изменений, умении увлечь за собой работников.

Таким образом, изменения в ООО «Комбинат питания «Нефтяник» должны начинаться с изменения самих руководителей. Борьба стилей управления, авторитарного и демократического, ведется достаточно остро, и можно с уверенностью отмечать, что, особенно с приходом молодых руководителей, демократические ценности берут верх, доказывая свою большую эффективность.

Мероприятия по повышению качества продукции требуют значительных капиталовложений. Бюджет, установленный для организации, позволяет решить указанные проблемы и выполнить в дальнейшем задачи, поставленные перед ООО «Комбинат питания «Нефтяник».

Одним из важнейших направлений в повышении качества продукции является внедрение нового оборудования с современной технологией, что позволит не только повысить качество продукции, но и снизить издержки производства и получить дополнительную прибыль.

Приоритетным направлением повышения качества на предприятии является реализация мероприятий по повышению качества продукции ООО «Комбинат питания «Нефтяник», и соответственно, ее конкурентоспособности. С этой целью, на наш взгляд, необходимо списать следующее оборудование: роботы-шприцы марки 500 тип 18 (22), 480 тип 6 и 120 тип 11 и внедрить роботы-шприцы марки 4800 тип 43 в количестве 3 единицы с прогрессивной технологией. Стоимость единицы оборудования составляет 234500 рублей, трех единиц - 703500 рублей. Производительность новых машин 3000 кг/час вместо 2000 кг/час. Предприятие имеет возможность увеличить объем производства и реализации мясных изделий высшего сорта на 50%, повысить качество продукции и сэкономить денежные средства за счет внеплановых ремонтов.

При этом увеличение цен в целом на продукцию предусматривается в размере 5% (таблица 3.5).

Таблица 3.5

Стратегическая программа производства и реализации мясных изделий ООО «Комбинат питания «Нефтяник» на 2014 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сорт продук-ции | Количество реализации, тонн | | Средняя цена единицы продукции | | Стоимость, тыс.руб | | Отклонение от 2013 года, тыс.рублей |
|  | 2014 г | с учетом резервов | 2014 г | с учетом резервов | 2014 г | С учетом резервов |  |
| Производство вареных колбас | | | | | | | |
| высший | 15481 | 26880 | 117,30 | 123,16 | 1815,9 | 3153,0 | 1337,1 |
| I | 4008 | 4008 | 96,34 | 101,16 | 386,1 | 405,4 | 19,3 |
| II | 1103 | - | 87,67 | - | 96,7 | - | -96,7 |
| Итого | 20592 | 30888 | 111,63 | 115,20 | 2298,7 | 3558,4 | 1259,7 |
| Производство ветчины | | | | | | | |
| высший | 2890 | 4335 | 168,40 | 168,40 | 486,7 | 730,0 | 243,3 |
| I | 1192 | 1200 | 137,33 | 137,33 | 163,7 | 164,8 | 1,1 |
| II | - | - |  | - | - | - | - |
| Итого | 4082 | 5535 | 159,33 | 161,69 | 650,4 | 894,8 | 244,4 |
| Производство сосисок и сарделек | | | | | | | |
| высший | 42684 | 64100 | 125,79 | 132,08 | 5369,4 | 8466,3 | 3096,9 |
| I | 39669 | 40000 | 96,02 | 100,82 | 3809,0 | 4032,8 | 223,8 |
| II | 2415 | - | 60,50 | - | 146,1 | - | -146,1 |
| Итого | 84768 | 104100 | 110,0 |  | 9324,5 | 12499,1 | 3174,6 |
| Всего | 109442 | 140523 | 112,15 | 120,64 | 12273,6 | 16952,3 | 4678,7 |

Как видно из таблицы 3.5, стратегическая программа повышения качества и увеличения производства и реализации продукции, производимую ООО «Комбинат питания «Нефтяник», предусматривает в 2014 году получение дополнительной выручки по вареным колбасам в размере 1259,7 тыс. рублей, по ветчине - 244,4 тыс.рублей, сосискам и сарделькам - 3174,6 тыс. рублей. В целом увеличение доходов составит 4678,7 тыс. рублей.

Рассчитаем экономический показатели от внедрения нового оборудования:

- планируемое снижение себестоимости годового выпуска мясных изделий,

- срок окупаемости капитальных затрат,

годовой экономический эффект,

плановую экономию по себестоимости до конца года.

В первую очередь, определим экономию затрат на сырье по следующей формуле:

Эм = (Н0Ц0 / Км0 - Н1Ц1 / Км1) х Q, (3.1)

где Эм - экономия текущих издержек производства на сырье, топливо;

Н0Н1 - нормы расхода сырья до и после проведения мероприятия;

Ц0, Ц1 - цена единицы сырья, до и после внедрения мероприятий;

Км0,Км1 - коэффициент использования материальных ресурсов до и после проведения мероприятия;

Q - годовой объем производства.

Коэффициент использования до внедрения оборудования составлял 0,80. В соответствии с инвестиционным проектом по внедрению нового оборудования, предусмотрено увеличение коэффициента использования сырья до 0,92 единиц. Норма расхода сырья согласно технологической документации составляет 0,9 кг, стоимость сырья - в среднем 96 рублей за 1 кг. Тогда планируемое снижение себестоимости годового выпуска (условно-годовая экономия) мясной продукции составит 1979,5 тыс. рублей:

Э = (0,90 х 96 / 0,80 - 0,90 х 96 / 0,92) х 140523 кг = 1979,5 тыс.руб;

Результативность и эффективность труда измеряются трудоемкостью. В результате снижения трудоемкости, экономия достигается за счет уменьшения затрат на оплату труда с учетом дополнительной заработной платы и отчислений на социальное страхование в расчете а единицу продукции, скорректированных на новый объем производства:

Эзн = (t0Ч0 / Квн0 - t1Ч1 / Квн1) х Кд х Кстр х Q1, (3.2)

где t0, t1 - трудоемкость единицы изделия до и после проведения мероприятия в нормо-часах;

Ч0, Ч1 - среднечасовая тарифная ставка до и после проведения

мероприятия;

Кд, Кстр - коэффициенты, учитывающие отчисления на социальное страхование (1,26);

Кен - коэффициент использования заработной платы;

Q1 - новый объем производства.

До ввода оборудования трудоемкость составляла 0,00787 ед. ((8,032 х 216) / 220317). После ввода новой установки предусматривается снижение трудоемкости производства продукции на 19,0 % с 0,00787 до 0,00637 час., использование заработной платы снизится на 0,10 единиц (от 0,80 до 0,90). При этом часовые тарифные ставки, которые составляют на предприятии 16,14 рублей, должны остаться на прежнем уровне. В результате ООО «Комбинат питания «Нефтяник» получит дополнительно денежные средства в размере 7,8 тыс. рублей:

Э = (0,00787 х 16,14 руб. / 0,80 - 0,00637 х 16,14 руб. / 0,90) х 1,26 х 140523 кг = 7,8 тыс. рублей.

Экономия на амортизационных отчислениях в результате эффективного использования времени работы оборудования может быть определена по формуле:

Эам = [Ц На (Qн - Qст)] / Qст, (3.3)

где Ц - первоначальная стоимость оборудования списанной установки и после ввода новой установки;

На - норма амортизации (0,20);

Qн, Qст - объем выпуска продукции при новом и старом уровне использования времени работы оборудования.

Первоначальная стоимость оборудования, подлежащая к списанию составляла 230,6 тыс. рублей, стоимость нового оборудования - 703,5 тыс. рублей. При внедрении новой технологии, предприятие получит дополнительно сумму за экономию на амортизационных отчислениях в размере 31,1 тыс. рублей:

Э = (703,5 х 0,20 х (140523 - 109442 кг)) / 140523 кг = 31,1 тыс. рублей.

Сопоставлением единовременных затрат условно-годовой экономии и (Котм) определим срок окупаемости капитальных вложений по формуле:

Ток = Котм / Эуг, (3.4)

где Ток - срок окупаемости капитальных вложений;

Котм - единовременные затраты;

Эуг - условно-годовая экономия.

,5 тыс. руб. / 2018,4 тыс. руб. = 0,3 года.



Рис. 3.3. Схема экономического эффекта от внедрения мероприятий по повышению качества продукции

Следовательно, после ввода новую установку в эксплуатацию, предприятие получит экономию в размере 2018,4 тыс. рублей. После ввода дополнительной новой установки по производству мясных продуктов норма расхода сырья должна сократиться, а коэффициент использования сырья увеличится и тогда условно-годовая экономия по снижению себестоимости составит 1979,5 тыс. рублей.

Производительность труда возрастет на 19% в результате чего предприятие получит дополнительный доход в размере 7,8 тыс. рублей (т.к. в 2013 году было резкое снижение). За счет снижения амортизациеемкости дополнительный доход составит 31,1 тыс. рублей.

На рисунке 3.3 представлена схема экономического эффекта от внедрения мероприятий по повышению качества продукции.

Для принятия необходимых решений, направленных на улучшение качества продукции и соответственно повышение производственно-сбытовой деятельности организации, расширения рынков сбыта, необходимо подготовить и представить для рассмотрения руководству ООО «Комбинат питания «Нефтяник» информационно-аналитические обзоры и справки с выводами и рекомендациями.

По нашему мнению, целесообразно на регулярной основе руководству и в соответствующие подразделения предоставить следующую постоянно обновляемую информацию: данные о рыночных ценах, ситуации на внутреннем рынке, ценах на сырьевые товары производителей городов Башкортостана и близлежащих городов, качестве производимой продукции. Использование информации позволит руководству принимать адекватные решения по корректировке планов.

Учитывая, что в ООО «Комбинат питания «Нефтяник» контроль по качеству осуществляет контрольно-производственная лаборатория, необходимо разработать руководству Политику в области качества, на основе которой высшим руководством должны устанавливаться измеримые «Цели в области качества Управления», исходя из требований приоритетных потребителей и обеспечения прибыли от производства продукции. Для обеспечения понимания работниками их вклада в достижение установленных целей на основе «Целей в области качества Управления» и «Политики в области качества» с учетом функциональных обязанностей подразделений необходимо установить измеримые Цели в области качества по подразделениям. Ответственным за разработку Программы должен стать директор. Цели должны доводиться до персонала путем размещения на стендах, разъяснения на совещаниях и собраниях трудовых коллективов или ознакомлением под роспись.

С целью обеспечения гарантии качества выпускаемой продукции и учитывая, что потребитель все больше отдает предпочтение предприятиям, имеющим сертифицированные системы управления, ООО «Комбинат питания «Нефтяник» нужно сертифицировать свою систему управления на соответствие требованиям ИСО 9001:2000.

Оценку качества продукции необходимо также проводить путем анкетирования потребителей, сопоставлением с продукцией предприятий, производящих аналогичную продукцию. Удовлетворённость потребителей деятельностью и качеством продукции должна изучаться Управлением в ходе переписки и переговоров, а также в ходе встреч на выставках, ярмарках.

Постоянное улучшение результативности системы менеджмента качества продукции ООО «Комбинат питания «Нефтяник» можно достичь использованием цикла PDCA в работе по качеству: планирование - выполнение работ - контроль результатов - действие. Средствами постоянного повышения результативности качества продукции ООО Комбинат питания «Нефтяник» являются:

на этапе «планирование»: разрабатываемые и актуализируемые на основе анализа со стороны руководства; Политика в области качества, декларирующая совершенствование и повышение результативности качества и цели в области качества; разработка процессов, необходимых для достижения результатов, в соответствии с требованиями потребителей и политикой компании; планирование подразделениями мероприятий для достижения поставленных целей; планирование подразделениями корректирующих и предупреждающих мероприятий и мероприятий по улучшению на основе анализа данных мониторинга и измерений, а также результатов аудитов;

- на этапе «производства продукции»: внедрение процессов, реализация запланированных мероприятий;

- на этапе «контроль результатов»: оценка правильности и результативности действий сравнением полученных результатов с ожидавшимися.

Непрерывное улучшение должно быть направлено на:

повышение результативности качества продукции в целом и составляющих её процессов;

повышение уровня удовлетворенности потребителей;

повышение эффективности использования ресурсов производства;

снижение уровня брака и претензий от потребителей;

повышение стабильности технологических процессов и др.

Непрерывное улучшение качества продукции осуществляется за счет разработки и внедрения соответствующих организационно-технических мероприятий, включая: освоение и разработку новой продукции и технологических процессов, модернизацию и совершенствование действующего оборудования и технологических процессов и т.п.

Кроме представленных мероприятий, для совершенствования системы управления в ООО «Комбинат питания «Нефтяник» представляется целесообразным предложить руководству использовать успешные, зарекомендовавшие себя принципы тайм-менеджмента.

Руководство ООО «Комбинат питания «Нефтяник» компании пришло к пониманию, что нужно как можно более эффективно использовать ресурс - время. Этот ресурс нужно направлять в первую очередь на достижение стоящих перед компанией целей. Ежедневно перед руководителем стоит множество задач. Поэтому руководителю очень важно контролировать свое время - и при этом управлять системой времени коллег. Организуя какие-то встречи, совещания или конференции, руководитель должен заранее знать, какие планы у подчиненных, чтобы согласовывались совместные дела, чтобы процессы не перекрывали друг друга. И наоборот, когда сотрудники планируют свой день, они должны видеть календарь руководителя и соотноситься с ним. Это аксиома: если ты хочешь управлять своим временем эффективно, то можешь добиться этого только в том случае, если коллеги точно так же эффективно взаимодействуют с тобой.

В деятельности руководителя часто возникают неожиданные вопросы и проблемы, которые сбивают график, нарушая выполнение важной работы, вынуждают терять концентрацию, отвлекаясь на них. К каждому из них автором предлагается несколько вариантов решений. При этом не просто авральное реагирование, а упредительные процедуры, которые нужно заранее провести, чтобы потом успешно справляться с неожиданностями.

Телефонные звонки. Требуется выработать быструю категоризацию этих звонков. Чтобы сразу, с первых секунд знать, какой сценарий применить к «входящему». Далее предлагаем ряд категорий входящих звонков и сценариев реагирования.

. Личные Звонки:

- попросить говорить покороче;

- просить перезвонить в другое время;

выделить время для личных звонков, и предупредить всех близких людей, чтобы они звонили в предоставленные окна;

установить автоответчик.

2. Профессиональные звонки:

а. Звонки от Руководства:

- фраза: «Извините, я сейчас разговариваю с клиентом»;

- фраза: «Я говорю по межгороду»;

фраза: «У меня совещание»;

просить перезвонить в другое время;

b. Звонки от Коллег:

- отложить звонок;

- быстро понять суть темы и перенести разговор на другое время;

выделять зоны для общения (когда лучше вам звонить);

предлагаемые варианты, два окна утром и вечером;

потребовать структурировано изложить суть;

c. Звонки от Клиентов:

- высказать просьбу перезвонить: «вызывают к начальству на ковер…»;

- структурировано выслушать, быстро отвечать;

«я понял задачу, перезвоню в такое-то время…»;

принять звонок, зафиксировав на бланке входящих и передать уполномоченному лицу.

Внутрифирменные проблемы. В этот раздел помещены прерыватели задач по горизонтали и вертикали. То есть, речь пойдет о начальниках, подчиненные, и коллегах. В компании ООО «Комбинат питания «Нефтяник» по традиции сложились внеплановые совещания и сессии «стратегических летучек» и вопросов на 15 минут, которые затягиваются на часы. При регулярном, рваном графике продуктивность работы снижается и выполнить запланированное практически нереально.

. Руководителю назначили «внезапное совещание»:

- участвовать в совещании по телефону;

- проводить совещание стоя. К примеру, в некоторых компаниях имеется комната для совещаний, где нет стульев. При данной организации все вопросы решаются оперативно. Не возникает желания водить вилами по воде, поскольку все хотят по скорее уйти, в более комфортные условия;

разработать список совещаний, которые летучками не решаются. В итоге: реестр совещаний, напротив каждого из которых список решаемых вопрос;

сегментировать время проводимого совещания. Ставить маркеры времени, ритмоводители, в виде таймера на 10-15 минут. Каждый отрезок времени сверять с повесткой для ускорения продвижения к цели;

договориться о формате проводимых совещаний. К примеру, в компании «PPE Group» на стенах висят постеры: «10 правил совещаний». Это помогает совещающимся придерживаться установленных регламентов, стимулирую качественное и быстрое решение вопросов;

в корпоративном руководстве прописать, что повестка на совещание высылается не позднее 24 часов до времени начала совещания. По определению, «внезапные совещания» исчезают и у вас есть сутки, чтобы подготовиться к ним;

ввести правило защиты от совещаний. Описать, когда вы имеете право «отклонить приглашение на совещание»;

вести протокол и проводить совещание по протоколу. При этом должен быть ведущий, который следит за регламентом поднимаемых вопросов;

проводить совещание перед обедом: в таком случае каждый участник стремиться говорить по конструктиву, поскольку задержка оборачивается для него запозданием обеда и его укорачиванием;

4. Внеплановое распоряжение начальства (помехи со стороны руководства);

организовать референта, который распределяет поручения от руководителя подчиненным в определенные окна;

- дать руководителю обратную связь в виде тренинга, к чему приводят внеплановые «дергания» персонала;

получать у руководителя «интервал ответственности». Промежуток времени, в течение которого руководитель не вмешивается в работу сотрудника. Например, утром сотруднику поставили список задач - вечером проверили качество выполнения. В данном случае интервал ответственности равен рабочему дню, 8 часов. Если в понедельник поставили задачи - и проверяем в пятницу - то интервал ответственности - неделя.

Сбой техники. В компании ООО «Комбинат питания «Нефтяник» в производственном процессе применяется сложная система, поэтому высока вероятность, что она выйдет из строя. В связи с тем, что современный темп жизни не позволяет отказаться от техники, нужно быть готовыми к сбоям. Решения этих мелких и крупных технических неприятностей описаны в этой части.

. Сбои техники:

- составить график контроля техники (регулярный техосмотр);

- инструкции по исправлению проблем;

всегда в офисе должен быть запасной картридж к принтеру;

продумывать дублирующие функции (сканер, копир, цифровой фотоаппарат);

провести учебные тревоги, отработка экстренных ситуаций;

создавать когнитивные карты. Описание инфраструктуры в радиусе офиса, где что можно купить, напечатать и т.д.;

наладить позитивную коммуникацию с соседями, помощью которых можно воспользоваться в случае аврала.

6. «Не доходит почта»:

- иметь резерв в виде бесплатных серверов. Рекомендуется mail.ru, yandex.ru;

- уметь быстро найти и переслать требуемое письмо;

Настроить почтовый клиент на быстрый доступ к недавно отправленным e-mail.

7. Внезапные личные проблемы с самим собой (заболел, недомогание):

держать одного сотрудника в курсе проекта. Строить работу в парах (кластерная модель);

- предусмотреть возможность «виртуальной работы, домашний офис;

регулярно принимать витамины, полноценно высыпаться, заниматься физической активностью.

Итак, с целью проведения детального анализа системы управления ООО «Комбинат питания «Нефтяник» автором в работе были выявлены преимущества и недостатки тайм-менеджмента, проанализированы функции руководителя компании. Анализ структуры управления показал, что она соответствует современным требованиям, т.е. четко распределены обязанности и ответственности работников, обозначена схема группирования отдельных подразделений и принципы руководства ими.

Оценка организации менеджмента на исследуемом предприятии была проведена на основе использования компанией методов тайм-менеджмента.

Исходя из вышеизложенного, следует отметить, что ООО «Комбинат питания «Нефтяник» предстоит много работать, чтобы достичь приемлемого уровня конкурентоспособности и качества своей продукции. По мнению автора, фундаментом повышения качества могут стать следующие требования:

руководство должно знать, чего оно хочет, и уметь объяснить это работникам, то есть выполнять работу соответственно требованиям;

руководство должно ориентироваться на предупреждение во всем. Это требует тесной работы с профессионалами по качеству, то есть достичь качество предупреждением;

руководители не должны удовлетворяться чем-то меньшим, чем выполнение работы правильно с первого раза, то есть добиться отсутствие дефектов или нулевого дефекта;

руководству нужно настаивать на предоставлении финансовых показателей, свидетельствующих о переходе больших затрат в прибыль.

Заключение

Система управления - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации.

Цель любой организации - достижение высоких результатов. Для этого необходимо повышать эффективность и качество управления. Понятие «эффективность» предполагает сопоставление затрат и результатов. При оценке эффективности используются различные критерии. Общий же критерий экономической эффективности отражает осуществление предприятием (или организацией) его миссии при наименьших затратах.

Для оценки экономической эффективности используется ряд показателей. В условиях формирования рыночных отношений существенно расширяются возможности действия всех факторов повышения эффективности производства.

В результате этого сформируется регулируемое, цивилизованное рыночное хозяйство, которое явится действенным средством, стимулирующим рост производительности труда, повышение эффективности всего общественного производства, приумножение общественного богатства в интересах повышения благосостояния народа.

В работе была рассмотрена система управления ООО «Комбинат питания «Нефтяник». Основным видом деятельности организации является организация столовых при предприятиях и учреждениях. Общество с ограниченной ответственностью «Комбинат питания «Нефтяник» является одним из крупных предприятий общественного питания Закамского региона Республики Башкортостан.

Представленные в работе данные свидетельствуют о наличии положительной динамики основных показателей ООО «Комбинат питания «Нефтяник» за анализируемый период.

Руководство компанией находится в ведении генерального директора. Генеральный директор является высшей исполнительной властью в компании, играет основную роль в управлении ее текущей деятельностью.

Работа ООО «Комбинат питания «Нефтяник» не может быть успешной без постоянного совершенствования деятельности, направленной на улучшение качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Стратегической целью организации является постоянное улучшение процессов для совершенствования деятельности организации.

Предприятие обладает испытательной базой, достаточной для полной и объективной оценки качества выпускаемой продукции. Системный подход к обеспечению качества - основа практики ООО «Комбинат питания «Нефтяник».

На предприятии имеет место несоответствие качества продукции, к которым уделяется достаточное внимание со стороны руководства: введены программы образования и по повышению квалификации кадров в системе качества, организован внутренний аудит по проверке качества продукции. Но, тем не менее, качество мясных изделий остается на невысоком уровне. Основной причиной является поступление недоброкачественного сырья и поломка оборудования. Необходимо заменить поставщиков и приобрести новое оборудование.

С целью проведения детального анализа системы управления ООО «Комбинат питания «Нефтяник» автором в работе были выявлены преимущества и недостатки тайм-менеджмента, проанализированы функции руководителя компании. Анализ структуры управления показал, что она соответствует современным требованиям, т.е. четко распределены обязанности и ответственности работников, обозначена схема группирования отдельных подразделений и принципы руководства ими.

Оценка организации менеджмента на исследуемом предприятии была проведена на основе использования компанией методов тайм-менеджмента.

Список использованной литературы

I. Нормативно-правовые материалы:

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Система менеджмента качества. Требования.- Введ. 2008-18-12. - М.: Изд-во стандартов, 2009. - 25с.

2. ГОСТ Р ИСО 9004-2000. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. - Введ. 2000 -15 -12. - М.: Изд-во стандартов, 2007. - 26с.

II. Специальная литература:

3. Абчук В.А. Теоретические основы современного менеджмента / В.А. Абчук // Управление: социально-философские проблемы методологии и практики. - СПб.: Книжный дом, 2011. - 520 с..

4. Аристов О.В. Управление качеством / О.В. Аристов. - М.: Инфра-М, 2012. - 240 с.

. Аристов О.В. Экономика управления качеством / О.В. Аристов. - М.: МНЭПУ, 2008. - 297 с.

6. Артюшина Е.В. Роль доверительных отношений в управлении сотрудниками, работающими с клиентами / Е.В. Артюшина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - № 3. - С. 106-110.

7. Бурдаков Е.А. Конвергенция качества образования и бизнеса / Е.А. Бурдаков // Управление качеством. - 2011. - № 6. - С. 32-39.

. Буров М.П. Качество рабочей силы и образования / М.П. Буров // Управление качеством. - 2010. - № 5. - С. 18-24.

. Вотякова И.В. Оценка эффективности инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы: современный аспект / И.В. Вотякова // Управление персоналом. - 2009. - № 4. - С. 44-46.

10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация: учебное пособие. - М: Изд-во МГУ, 2012. - 320 с.

. Згонник Л.В. Национальная доктрина развития человеческого капитала / Л.В. Згонник // Управление персоналом. - 2009. - № 3. - С. 36-40.

12. Зорина Э. «Ключевые показатели эффективности» как инструмент управления персоналом / Э. Зорина // Управление персоналом. - 2009. - № 8. - С. 49-50.

. Иванов В.В. Модель управления трудовым потенциалом территории по принципу «одного окна» / В.В. Иванов, А.Н. Коробова, И.П. Силаева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - № 3. - С. 33-46.

. Калинина С.В. Оценка компетентности профессорско-преподавательского персонала в системе менеджмента качества вуза / С.В. Калинина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - № 1. - С. 115-122.

. Канне, М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учебное пособие. - СПб.: Питер, 2009. - 560 с.

. Карманов Д. Люди - основа нашего бизнеса / Д. Карманов // Управление персоналом. - 2009. - № 20. - С. 18-21.

. Коноплев, С.П. Управление качеством: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 252 с.

. Краснов В.Е. Управление изменениями: преодолеть сопротивление / В.Е. Краснов, П.Ф. Друкер // Управление качеством. - 2011. - № 11. - С. 31-41.

. Лесников И.Н. Инвестиционная составляющая в системе сбалансированных показателей оценки персонала / И.Н. Лесников // Управление персоналом. - 2009. - № 4. - С. 47-50.

. Мазур, И.И. Управление качеством: учебное пособие. - 5-е издание. - М.: Омега-л, 2008. - 399 с.

. Малова И.И. Современные стратегии и концепции системы мотивации и вознаграждения персонала на основе сбалансированной системы показателей / И.И. Малова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - № 4. - С. 108-117.

. Масааки Имаи Забытый потенциал компании / Имаи Масааки // Управление качеством. - 2011. - № 1. - С. 43-45.

. Масааки Имаи От управления качеством продукции к управлению качеством человеческого капитала / Имаи Масааки // Управление качеством. - 2010. - № 10. - С. 23-25.

. Мишин, В.М. Управление качеством: учебник для вузов. - 2-е издание. - М.: Юнити-дана, 2008. - 463 с.

. От управления качеством продукции к управлению качеством человеческого капитала // Управление качеством. - 2010. - № 10. - С. 8-11.

. Покровский А. Система менеджмента качества учит думать / А. Покровский // Управление качеством. - 2011. - № 11. - С. 29-30.

. Поляков В. Качество образования - стратегический ресурс российской экономики / В. Поляков, А. Конюховский // Управление качеством. - 2010. - № 8. - С. 34-41.

28. Райсс М.Н. Оптимальная сложность управленческих структур // Проблемы теории и практики управления. - 2007. - №5. - С. 12.

. Салимова, Т.А. Управление качеством: учебное пособие. 5-е издание. - М.: Омега-л, 2011. - 416 с.

. Суходоева Л.Ф. Кадровый потенциал предприятия / Л.Ф. Суходоева // Экономика и финансы. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. - 2007. - № 3. - С. 165-167.

. Мишурова, И. В. Технологии кадрового менеджмента: учебное пособие. - М.: Март, 2004. - 368 с.

. Тугускина Г.Н. Анализ человеческого капитала коммерческих предприятий / Г.Н. Тугускина // Управление персоналом. - 2009. - № 1. - С. 42-44.

. Холодков, А.В. Экономические аспекты управления человеческими ресурсами / А.В. Холодков, С.А. Сурков // Менеджмент в России и за рубежом. - №1. - 2009. - С. 129

. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент: учебное пособие. - М.: Велби, 2005. - 160 с.

. Чачава А. Двадцать принципов успешного ведения бизнеса / А. Чачава // Управление качеством. - 2010. - № 8. - С. 60-61.

. Чеснокова М.С. Развитие компетенции как элемент корпоративного управления промышленным предприятием / М.С. Чеснокова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - № 6. - С. 110-119.

. Шокина, Л.И. Оценка качества менеджмента компаний: учебное пособие. - М.: Кнорус, 2009. - 344 с.

38. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. - М: Тандем, 2006. - 340с.

. Юдин П. Инвестиции в персонал и темпы рыночного роста / П. Юдин // Управление качеством. - 2010. - № 8. - С. 57-59.

III. Интернет ресурсы

40. www.edu.nstu.ru - Электронные учебные курсы при Новосибирском государственном техническом университете.

41. www.enbv.narod.ru - Библиотека Воеводина.

. www.glossary.ru - Глоссарий.ру.

. www.moodle.vgipu.ru - Волжский государственный инженерно-педагогический университет.

. www.quality.eup.ru - Управление качеством.

. www.biglibrary.ru - Большая библиотека.

. www.businessstudio.ru - Система бизнес-моделирования.

. www.cfin.ru - Портал Корпоративный менеджмент.

. www.edu.nstu.ru - Электронные учебные курсы при Новосибирском государственном техническом университете.

. www.enbv.narod.ru - Библиотека Воеводина.

. www.finanalis.ru - Портал «Финанализ».

. www.glossary.ru - Глоссарий.ру.

IV. Материалы базы практики:

52. Устав ООО «Комбинат питания «Нефтяник».

53. Информация о финансово-хозяйственной деятельности ООО «Комбинат питания «Нефтяник»

Приложение 1

Организационная структура ООО «Комбинат питания «Нефтяник»



Приложение 2

Матрица SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности - возможности увеличения объемов производства; возможности увеличения ассортимента продукции; увеличение объемов реализации; осуществление реальных инвестиций в производство и др. | Угрозы - снижение эффективности деятельности; потеря части запланированной прибыли; снижение объемов производства и реализации; отказ покупателей от приобретения продукции; - низкая узнаваемость продукции и соотнесение ее с производителем и др. |
| Сильные стороны широкий ассортимент выпускаемой продукции; отлаженные каналы сбыта; высококвалифицированные специалисты по сбыту; современные технологии производства; наличие свободных финансовых ресурсов; устойчивые связи с постоянными покупателями и др. | ПОЛЕ СИЛА - ВОЗМОЖНОСТИ: - увеличение объемов производства, изменение ассортимента продукции позволит предприятию привлечь новых потребителей; - возможность выполнять спецзаказы способствует заключению новых договоров; - наличие свободных финансовых ресурсов позволит осуществить модернизацию производственных мощностей | ПОЛЕ СИЛА - УГРОЗЫ: - отказ покупателей от приобретения продукции предприятия можно исключить за счет изменения ассортимента выпускаемой продукции и увеличения объемов реализации продукции, пользующейся спросом; - устойчивые связи с постоянными покупателями снижают негативный эффект от низкой узнаваемости продукции и малопривлекательности логотипа |
| Слабые стороны - неэффективная организационная структура предприятия и отдела сбыта; - низкий уровень рекламы; малопривлекательный бренд и товарный знак; снижение объемов сбыта хлебобу-лочной продукции; низкие вкусовые качества некото-рых видов продукции; - небольшой срок хранения про-дукции и др. | ПОЛЕ СЛАБОСТЬ - ВОЗМОЖНОСТИ: Увеличение доли рынка и заключения новых договоров позволит повысить показатели эффективности деятельности, что в свою очередь позволит повысить финансовую устойчивость и стать платежеспособным предприятием | ПОЛЕ СЛАБОСТЬ - УГРОЗЫ: Низкие вкусовые качества некоторых видов продукции, снижение объемов потребления хлебобулочной продукции может привести к еще большему снижению объемов производства и сбыта, что отрицательно скажется на прибыли предприятия |

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |