

## Отчет

О прохождении \_\_\_\_\_ практики

ОАО «ЗЕЛЕНОДОЛЬСКИЙ МОЛОЧНОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЙ КОМБИНАТ»

\_\_\_\_\_  
(название предприятия)

Студента \_\_\_\_\_ курса гр. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

Руководитель практики:

от предприятия \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О., должность)

от института \_\_\_\_\_

**Отчет по практике  
подключ за 1-3 дня**

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О., должность)

**9186862@mail.ru**

**vakademe.ru**

**Вакадеме.ру**

Всероссийский сервис дипломной поддержки студентов

# **Отчет**

Отчет по практике  
подключ за 1-3 дня  
**по практике**  
9186862@mail.ru  
vakademe.ru

**Стоимость от 1500 руб.;**  
**Срок от 1 дня;**  
**Оплата после выполнения;**

**9186862@mail.ru**

Комплексный анализ деятельности и эффективности менеджмента в ОАО «ЗЕЛЕНОДОЛЬСКИЙ МОЛОЧНОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЙ КОМБИНАТ»

1 Общая характеристика ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат»

2. Организационная структура и структура управления ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат»

3 Анализ организационно-экономических показателей предприятия ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат»

4 Оценка эффективности менеджмента в ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат»

5 Разработка предложений по повышению эффективности менеджмента в ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат»

ПРИЛОЖЕНИЯ

**Отчет по практике  
подключ за 1-3 дня**

**9186862@mail.ru**

**vakademe.ru**

**1            Общая            характеристика            ОАО            «Зеленодольский  
молочноперерабатывающий комбинат»**

«Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» был основан в 1957 году. На момент основания производственная мощность комбината составляла 20 тонн переработки сырого молока в сутки, количество работников составляло 32 человека.

Сегодня на комбинате производится более 60 наименований натуральной молочной продукции для детей и взрослых. Продукция неоднократно становилась победителем конкурса «Лучшие товары Республики Татарстан» и «100 лучших товаров России». Предприятие является единственным в Республике Татарстан производителем уникальной продукции, жизненно необходимой для питания детей с первых дней жизни.

Местонахождение предприятия: 422520, Россия, Республика Татарстан, г. Зеленодольск, ул. К. Маркса д.48.

Предприятие полностью приватизировано, все акции размещены.

Основной целью деятельности ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат», также как и целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли. В связи с этим предприятие занимается следующими видами финансово-хозяйственной деятельности:

- заготовка, переработка, производство и реализация молочной продукции;
- реализация промышленных и продовольственных товаров через собственную и арендуемую торговую сеть;
- маркетинг, коммерческая, посредническая деятельность, в т.ч. внешняя торговля;
- производство и реализация товаров народного потребления;

Уставный капитал общества составляет 130 тыс. руб. Все акции общества являются именными, все размещенные акции являются обыкновенными, при этом 51% акций распределен среди коллектива работников завода, 49% среди

сельхозпроизводителей Сокольского района. Ассортимент выпускаемой продукции - 32 вида молочной продукции, в т. ч. 6 видов твердых сыров. Основные виды производимой продукции: масло животное и спрэды, цельномолочная продукция, (молоко и кефир 2,5% жирности, молоко 3,2% жирности, молоко топленое 4% жирности, творога жирные и обезжиренные, творожные изделия), сыры твердые 50% и 45% жирности, сыры плавленые, сыры мягкие.

Учетная политика предприятиям соответствует нормативным актам РФ в области бухгалтерского учета и закреплена отдельным приказом по предприятию, в котором выручка определяется по методу отгрузки и по такому же методу определяются финансовые результаты деятельности. С целью равномерного формирования издержек в течение отчетного периода предприятие может создавать резервы: на ремонт основных фондов, на выплату вознаграждений по итогам года и другие аналогичные резервы в соответствии с действующим законодательством.

Все структурные подразделения молокозавода занимают земельный участок площадью 1,6 га. Организация электроснабжения осуществляется от поселковой электрической сети, резервного питания нет. На предприятии завода находится собственная котельная, которая работает на природном газе и обеспечивает предприятие теплом. Вода поступает от поселкового водозабора. Проектная мощность по переработке молока 60 тонн в сутки.

Согласно Устава предприятия, молокозавод занимается переработкой молока, как натурального, основными поставщиками которого являются сельхозпредприятия Сокольского, Ковернинского и Семеновского районов Нижегородской губернии, так и сухого закупаемого в других районах России. Выработанную молочную продукцию завод реализует населению через оптово-розничную сеть.

**Вакадеме.ру**

Всероссийский сервис дипломной поддержки студентов

# **Отчет**

Отчет по практике  
подключ за 1-3 дня  
**по практике**  
9186862@mail.ru  
vakademe.ru

**Стоимость от 1500 руб.;**  
**Срок от 1 дня;**  
**Оплата после выполнения;**

**9186862@mail.ru**

## **2. Организационная структура и структура управления ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат»**

ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» является юридическим лицом и имеет самостоятельный баланс. Действует на основе Уставного договора и Положения. Права и обязанности юридического лица приобретает со дня его регистрации. Общество также имеет расчетные счета в банках, печать со своим наименованием, товарный знак фирмы, марку. Несет ответственность по своим обязательствам в границах имущества, которое ему принадлежит.

Имущество ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» состоит из основных и оборотных средств, а также ценностей, собственность которых отражена на самостоятельном балансе предприятия.

Оплата труда работников производится в зависимости от количества и качества произведенной продукции, прибыли, полученной от реализации товаров, затраченного труда с учетом вклада работников в конечный результат. Прибыль общества создается при получении от хозяйственной деятельности после покрытия затрат на оплату труда. От балансовой прибыли ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» выплачивается процент по кредитам в банке. Общество осуществляет оперативный и бухгалтерский учет результатов своей деятельности, а также ведет статистическую отчетность и подает ее в установленном порядке в объеме органам государственной статистики.

Предприятие имеет все черты самостоятельности, характерные для работы в условиях рынка. А это требует значительного расширения сферы управления и самоуправления, увеличения объема и усложнения характера, выполняемых менеджерами работ. Существенно возросла и ответственность за своевременность, и качество принимаемых решений.

Повышается роль маркетинговых исследований, позволяющих изучать динамику потребностей на рынке товаров и услуг. Научно-технический прогресс превращается в одно из орудий управленческих нововведений, направленных на

создание условий для эффективной работы. Все большее значение приобретает и решение вопросов, связанных с управлением персоналом, занимающим в новых условиях ключевое положение в ресурсном потенциале и по существу предопределяющим успех организаций в достижении ее целей. В связи со всем этим, менеджмент предприятия, работающий в рыночной среде, должен предъявлять высокие требования к профессионализму управленческого персонала, от которого зависит эффективность управленческой деятельности, а, следовательно, и, эффективность деятельности всего предприятия. На ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» до сих пор нет менеджера, и это в свою очередь отрицательно сказывается на работе предприятия. Основные обязанности менеджера выполняют директор предприятия и заведующая производством.

Общество для выполнения целей, определенных уставом, имеет право в пределах установленных законодательством, иными нормативно-правовыми актами Российской Федерации, Нижегородской области, Сокольского муниципального района и уставом:

- заключать договоры с любыми организациями, учреждениями, предприятиями, совместными предприятиями, зарубежными фирмами, а также гражданами, в соответствии с целями и задачами деятельности, участвовать в торгах и заключать договоры по результатам торгов;
- по согласованию с органом управления планировать свою деятельность и определять перспективы развития, исходя из спроса на свои услуги, обеспечения социально-производственного развития предприятия, повышения доходов работников;
- определять цены с последующим утверждением органом управления предоставляемые предприятием услуги при выполнении уставной деятельности;
- покупать за безналичный и наличный расчет материальные ресурсы, имущество, в том числе основные средства, у предприятий, организаций, учреждений и граждан по закупочным, розничным и договорным ценам;



- создавать с согласия учредителя, органа управления представительства и филиалы, в том числе территориально обособленные, необходимые для его производственной деятельности в соответствии с уставными задачами;
  - привлекать для консультирования, обучения работников предприятия и других целей специалистов на основе гражданско-правовых договоров с оплатой по соглашению сторон;
  - самостоятельно определять режим работы и отдыха работников предприятия, их социальное обеспечение и социальное страхование в соответствии с нормами действующего законодательства Российской Федерации.
  - определять порядок найма и увольнения работников, форму и системы оплаты труда, сменность работы, принимает решение о введении суммированного учета рабочего времени, устанавливать порядок предоставления выходных дней и отпусков с учетом норм действующего законодательства Российской Федерации;
  - осуществлять другие права и полномочия, не противоречащие действующему законодательству и уставу.
- Общество обязано:
- своевременно вносить предложения учредителю и органу управления об изменениях и дополнениях в устав предприятия;
  - в полном объеме выполнять задачи и функции, возложенные на него уставом, обеспечить выполнение приказов, распоряжений, указаний, поручений и других распорядительных документов главы администрации муниципального района, учредителя, и органа управления.
  - обеспечить для всех работающих безопасные условия труда и нести ответственность в установленном порядке за ущерб, причиненный их здоровью и трудоспособности;
  - выполнять обязательства согласно действующему законодательству и заключенным договорам.
  - осуществлять социальное, медицинское и иные виды обязательного страхования работников предприятия;

– своевременно представлять отчет о доходах и убытках предприятия учредителю органу управления (другим органам в соответствии с законодательством) и уплачивать налоги в порядке и размерах, определяемых законодательством Российской Федерации;

– планировать свою деятельность и определять перспективы развития, исходя из основных экономических показателей, наличие спроса на выполняемые работы и оказываемые услуги;

– обеспечивать сохранность закрепленного за ним имущества, использовать его эффективно и строго по целевому назначению, не допускать ухудшения состояния имущества, поддерживать его в исправном состоянии;

– осуществлять текущий и капитальный ремонт переданного собственником имущества за счет средств предприятия, привлекая на договорной основе подрядные организации;

– производить переоценку, переданного собственником имущества в соответствии с порядком, установленным действующим законодательством;

– обеспечивать своевременно и в полном объеме выплату работникам заработной платы и иных выплат;

– соблюдать режим природопользования.

В соответствии с протоколом Генеральному директору поручается осуществлять общее управление, всеми сторонами деятельности общества, включая управление и распоряжение имуществом общества в пределах, установленных Уставом и трудовым договором с генеральным директором. Главный бухгалтер общества назначается на должность директором на основе трудового договора, по согласованию с органом управления.

Права и обязанности директора, а также основания для расторжения трудовых отношений с ним регламентируется трудовым договором, заключаемым с руководителем органом управления в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации, уставом. Трудовой договор с директором заключается органом управления с согласованием главой продолжительности срока трудового

договора. Директор общества при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать в интересах общества добросовестно и разумно.

Генеральный директор предприятия несет ответственность:

- за убытки, причиненные обществу его виновными действиями (бездействием), в том числе в случае утраты имущества общества;
- за организацию, состояние и достоверность бухгалтерского учета в обществе, своевременное представление отчетов и другой финансовой отчетности в соответствующие органы, а также сведений о деятельности общества, представляемым кредиторам и в средства массовой информации.

Учредитель вправе предъявить иск о возмещении убытков, причиненных обществу, к директору общества.

Директор отчитывается о деятельности общества перед Советом директоров в порядке, и в сроки, определенные трудовым договором.

Общество осуществляет бухгалтерский учет результатов своей деятельности, ответственность за который несет директор. Общество ведет и представляет статистическую отчетность. Общество представляет государственным и муниципальным органам информацию, необходимую для налогообложения и ведения общегосударственной системы сбора и обработки экономической информации. Должностные лица общества за искажение отчетности несут установленную законодательством Российской Федерации ответственность.

Контроль за производственно - хозяйственной и финансовой деятельностью предприятия осуществляет учредитель. Бухгалтерская отчетность общества, в случаях определенных органом управления общества, подлежит обязательной ежегодной аудиторской проверке независимым аудитором. Проверка работы общества осуществляется учредителем, органом управления, соответствующими налоговыми, природоохранными, антимонопольными и другими государственными органами в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и в пределах их компетенции.

На заводе действуют цеха основного производства: цельномолочный, маслоцех, творожный и цех мороженого. К вспомогательным и обслуживающим цехам относятся: котельная, электро-компрессорный цех, автогараж, лаборатория.

В ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» структура основных технологических переделов состоит из отдела бухгалтерии, четырех цехов основного производства, 4 подразделений обслуживающих основное производство.

Функции структурных подразделений ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат»:

1. Отдел бухгалтерского учёта: учёт и контроль на предприятии за расходом денежных средств, материалов, контроль отгрузки продукции, организация финансовой деятельности на предприятии, экономический анализ результатов работы предприятия.

2. Производственные службы: цех цельномолочный, маслоцех, творожный и цех мороженого отвечают за организацию производства, контроль за ходом и качеством продукции, проверка качества выполненных работ.

3. Вспомогательные службы осуществляют текущий и капитальный ремонт оборудования, а также отвечают за материально-техническое снабжение объектов и клиентов материалами согласно производственной программе.

Оценку рациональности ОСУ можно провести на основе следующих принципов:

1. Ориентация структурных подразделений на услуги, рынок или потребителя, а не на выполнение функций;

2. Основу организационной структуры составляют группы специалистов или команды, а не функции и отделы;

3. Ориентация на минимальное число уровней управления и широкую сферу контроля;

4. Ответственность каждого работника за конечные результаты и возможность проявления инициативы.

На молокозаводе используется линейно-функциональная организационная структура. В линейно-функциональной структуре принято разделение труда, при

котором линейные звенья управления наделены правами единоначалия и выполняют функции распорядительства, а функциональные звенья призваны оказывать помощь линейным подразделениям и осуществлять планирование, координирование, стимулирование, учет, контроль, анализ, регулирование их деятельности в форме информирования и консультирования. Свое воздействие на линейные подразделения они осуществляют через линейных руководителей.

В подчинении директора находятся главный бухгалтер, заведующий производством, экономист, механик.

Главный бухгалтер – осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

В подчинении у гл. бухгалтера находятся бухгалтер по материалам и бухгалтер-кассир. Они выполняют работу по различным участкам бухгалтерского учета (учет основных средств, затрат на производство, реализации продукции, расчеты с поставщиками и заказчиками). Осуществляют прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам учета, и подготавливает их к счетной обработке. Отражает в бухгалтерском учете операции, связанные с движением денежных средств.

Также подчиненным у директора находится экономист. Он осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности предприятия, направленной на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой продукции, снижение ее себестоимости, обеспечение правильных соотношений темпов роста производительности труда и заработной платы, достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Проводит работу по совершенствованию планирования экономических показателей деятельности предприятия, достижению высокого уровня их

обоснованности, по созданию и улучшению нормативной базы планирования. Экономист выполняет работу отдела кадров, она по согласованию с директором предприятия возглавляет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с уровнем и профилем полученной ими подготовки и деловых качеств. Принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода, контролирует расстановку и правильность использования работников в подразделениях предприятия. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью.

Далее в подчинении директора находится заведующий производством. По должностной инструкции зав. производством определяет весь технологический процесс производства молочной продукции. Обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки производства, его эффективности и сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство продукции, высокое их качество. Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого уровня качества продукции в процессе ее разработки и производства. За качество произведенной продукции ответственность кроме директора несет в первую очередь зав. производством. Он организует проведение работ по контролю качества выпускаемой предприятием продукции, выполнение работ в соответствии с требованиями стандартов и технических условий, технической документацией, условий поставок и договоров, а также по укреплению производственной дисциплины, обеспечению высокого технического уровня и качества выполняемых работ и услуг.

Также в подчинении заведующего производством находится лаборант. Он организует проведение химических анализов, обеспечивает лабораторный контроль соответствия качества сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции действующим стандартам и техническим условиям. Возглавляет работу по разработке новых и совершенствованию существующих методов лабораторного

контроля и оказывает помощь в их внедрении в производство. Принимает меры по сокращению затрат труда.

Механик – обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу автотранспорта. Механик предприятия руководит работниками котельной, электро-компрессорного цеха и автотранспортом предприятия. Организует проведение погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности, участвует в проведении инвентаризации товарно-материальных ценностей. Обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу оборудования, содержание в работоспособном состоянии на требуемом уровне точности. Согласовывает планы (графики) с подрядными организациями, привлекаемыми для проведения ремонтов, своевременно обеспечивает их необходимой технической документацией, участвует в составлении титульных списков на капитальный ремонт. Организует межремонтное обслуживание, своевременный и качественный ремонт и модернизацию оборудования, работу по повышению его надежности и долговечности, технический надзор за состоянием, содержанием, ремонтом зданий и сооружений, обеспечивает рациональное использование труда подчиненных им рабочих и материалов на выполнение ремонтных работ.

Представители рабочих профессий: водители, слесаря, операторы, подчиняются непосредственно механику и выполняют круг обязанностей, обозначенных при приеме на работу.

То есть, как видно из схемы управления ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат», на предприятии отсутствуют должности зам. директора по финансам, отсутствует должность менеджера предприятия.

Очевидно, что отдавать в одни руки формирование (определение) правил и их же выполнение организационно и экономически не эффективно. Объективности здесь нет и быть никогда не может. И в тоже время, определяющие правила игры (экономику) в создавшейся на предприятии системе управления специалисты не несут практически никакой финансовой ответственности за результаты своей деятельности.

Только директор отвечает и за финансы и за производимой продукцией на предприятии.

Отсюда, слабая достоверность и роль финансового планирования со стороны заведующего производством и механика, а это является необходимым условием функционирования любого эффективно работающего предприятия.

**Отчет по практике  
подключ за 1-3 дня  
9186862@mail.ru  
vakademe.ru**



### 3 Анализ организационно-экономических показателей предприятия ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат»

Анализ организационно-экономических показателей предприятия позволяет сделать выводы об эффективности и результативности его деятельности.

Проанализируем динамику основных организационно-экономических показателей ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» за 2011 – 2013 гг. (расчет проводится на основании бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств).

Основные организационно-экономические показатели ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» представлены в таблице Г.1 Приложения Г. Базовым для расчетов является 2011 год.

Объем товарной продукции является одним из важнейших показателей, характеризующих масштаб производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Товарная продукция в фактических ценах в 2011 году составляла 58796 тыс. рублей, в 2013 году уже составила 47213 тыс. рублей, что говорит об уменьшении производства. В 2014 году производство товарной продукции увеличилось до 52524 тыс. руб.

Материальные затраты на выпуск товарной продукции в фактических ценах в 2011 году составили 13134 тыс. рублей, в 2012 году составляли уже 11498 тыс. рублей, а в 2013 году - 11902 тыс. руб. Уменьшение затрат связано с увеличением производства и получением большей прибыли.

Наименьший размер выручки от реализации приходился на 2011 год (34297 тыс. руб. в фактических ценах). По сравнению с 2012 годом (44242 тыс. руб.) снижение составило более 22,5 %. В 2013 году показатель увеличился на 5661 тыс. руб. по сравнению с 2012 годом, что связано с увеличением производства.

Себестоимость реализованной ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» продукции в течение нескольких последних лет превышает сумму полученной выручки. Это вызвано в основном с увеличением издержек производства и общим сокращением выпуска продукции.

Фондоотдача = Объем выпущенной продукции (товарной, валовой, реализованной) / общая среднегодовая стоимость основных фондов

$$\text{Фондоотдача (2011 год)} = 58796/34689 = 1,69$$

$$\text{Фондоотдача (2012 год)} = 47213/28397 = 1,66$$

$$\text{Фондоотдача (2013 год)} = 52524/25163 = 2,08$$

Расчет показателя фондоотдачи показывает, что в 2013 году выпуск на 1 рубль стоимости основных фондов повысился из-за увеличения стоимости основных фондов, хотя их стоимость уменьшилась на 9776 тыс. руб. по сравнению с базовым годом.

Фондовооруженность = Общая среднегодовая стоимость основных фондов / среднесписочная численность работников

$$\text{Фондовооруженность (2011 год)} = 34689/560 = 61,9$$

$$\text{Фондовооруженность (2012 год)} = 28397/485 = 58,5$$

$$\text{Фондовооруженность (2013 год)} = 25163/452 = 55,7$$

Наиболее высокие показатели фондовооруженности наблюдаются в 2011 и 2012 годах. Это говорит о высокой степени вооруженности рабочих мест основными фондами.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств = выпуск продукции / среднегодовой размер оборотных средств (в числе оборотов)

$$\text{Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (2011 год)} = 58796/15465 = 3,8$$

$$\text{Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (2012 год)} = 47213/15655 = 3$$

$$\text{Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (2013 год)} = 52524/15857 = 3,3$$

Расчет коэффициента оборачиваемости оборотных средств показывает, что в 2011 году было совершено большее количество оборотов, значит, предприятие работало более эффективно, чем в 2012 и 2013 годах.

Производительность труда = Объем производства и реализации продукции / численность промышленно-производственного персонала

Производительность труда(2011 год) =  $56414,16 / 560 = 100,7$

Производительность труда(2012 год) =  $42831,36 / 485 = 88,3$

Производительность труда(2013 год) =  $48778,29 / 452 = 107,9$

Производительность труда в 2012 году снизилась из-за уменьшения объема производства и реализации продукции, но в 2013 году – увеличилась, что говорит об эффективности и плодотворности труда на предприятии.

Рентабельность продукции = прибыль / себестоимость продукции

Рентабельность продукции (2011 год) =  $44242 / 59943 = 0,7$

Рентабельность продукции (2012 год) =  $34297 / 47329 = 0,7$

Рентабельность продукции (2013 год) =  $32958 / 55683 = 0,6$

Рентабельность продукции в 2013 году снизилась на 85,7 по сравнению с 2011 и 2012 годами, так как увеличилась себестоимость продукции и уменьшилась выручка от ее реализации.

Таким образом, проанализировав основные организационно-экономические показатели ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» за 3 года, можно сделать следующие выводы: наиболее эффективно предприятие функционировало в 2011 году, так как все показатели выше по сравнению с 2012 и 2013 годами, причем самыми низкими показателями в основном характеризуется 2012 год. В 2013 году ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» вновь начало набирать обороты своей деятельности: увеличился выпуск продукции, фондоотдача, коэффициент оборачиваемости оборотных средств, производительность труда.

Но главной проблемой предприятия является нерентабельность производства, так как себестоимость продукции в течение трех лет превышает выручку от ее реализации.

Поэтому для обеспечения успешных результатов деятельности предприятию необходимо выработать четкую стратегию безубыточного развития производства и реализации продукции, что требует эффективных менеджерских решений.

#### **4 Оценка эффективности менеджмента в ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат»**

Для определения качества и эффективности менеджмента на предприятии, а также с целью достоверности полученных результатов в ходе проведения анализа, необходимо сформировать систему объективных показателей. Она представляет собой две группы показателей: первая группа показателей - определяют состояние и эффективность структуры управления. К ним относятся: показатели качества и эффективности управляющей структуры и показатели внутренней эффективности предприятия.

Прежде всего, можно выделить группу показателей, позволяющих проанализировать качество и эффективность конкретной системы управления, данным предприятием.

По определению система управления (менеджмента) - это совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих целенаправленное функционирование предприятия. Система управления должна быть согласована с системой производства, которая является управляемой подсистемой, следовательно, система управления предприятием имеет соответствующую организационную структуру с помощью которой осуществляется процесс управления.

Иными словами, организационная структура - это схема взаимодействия должностей, функций и подчиненностей. Таким образом, анализ организационной структуры предполагает анализ иерархической и функциональной структур управления, оценку пропорциональности подразделений и уровней управления. Объектами анализа иерархической структуры управления являются:

- состав и количество уровней в аппарате управления;
- соответствие между масштабами производства и возможностью управления им;
- степень ответственности и правомочности каждого руководителя в принятии и обеспечении реализации конкретного круга решений.

Объектом анализа функциональной структуры является состав и соотношение

между различными службами, подразделениями и структурными единицами, находящимися на одном или разных уровнях управления.

Так как существует большое количество методов оценки эффективности менеджмента, воспользуемся наиболее оптимальными для ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат».

Во-первых, необходимо рассмотреть организационную структуру управления на предприятии и определить, является ли она для него эффективной.

ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» имеет линейно-функциональную организационную структуру управления, то есть для низших ступеней управления сохраняется линейный, а в руководстве отделами – функциональный принципы.

Руководители подразделений по ступеням управления осуществляют свою деятельность на принципах единоначалия, но для обеспечения необходимой компетентности управленческих решений при руководителе создаются функциональные подразделения (отделы, группы), привлекаются специалисты. Последние выступают в качестве помощников руководителя по отдельным функциям управления; они готовят решение, но принимает его руководитель – единоначальник.

Преимуществом этой системы является повышение качества принимаемых управленческих решений и распоряжений, соблюдение принципа единоначалия.

Недостатком этой структуры управления является: «разбухание» штата; отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями; чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали: подчинение по иерархии управления.

Во-вторых, экономическую эффективность менеджмента, используя формулы для определения широкой эффективности.

1 Проведем оценку эффективности менеджмента, учитывая общие среднегодовые затраты на управление и среднегодовую стоимость основных и оборотных фондов:

$$\text{ЭУ1} = \text{ЗУ} * 100 / \text{ФОС} + \text{ФОВ} \quad (5)$$

Рассчитаем данный показатель за три года деятельности предприятия, чтобы проследить динамику эффективности управления.

$$\text{ЭУ1 (2011)} = 3168 * 100 / 34689 + 15465 = 6,3 \quad (6)$$

$$\text{ЭУ1 (2012)} = 2987 * 100 / 28397 + 15655 = 6,7 \quad (7)$$

$$\text{ЭУ1 (2013)} = 2250 * 100 / 25163 + 15857 = 5,5 \quad (8)$$

Исходя из полученных расчетов можно сделать вывод о том, что в 2012 году наблюдается значительное повышение эффективности управления, так как были снижены затраты предприятия на управленческий персонал.

2 Рассчитаем также эффективность менеджмента в ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» с учетом прибыли:

$$\text{ЭУ2} = \text{ПБ1} / \text{РУ1} \quad (9)$$

$$\text{ЭУ2 (2011)} = 66132 / 78 = 847,8 \quad (10)$$

$$\text{ЭУ2 (2012)} = 57320 / 63 = 909,8 \quad (11)$$

$$\text{ЭУ2 (2013)} = 62173 / 56 = 1110,2 \quad (12)$$

Рассчитаем индекс роста эффективности управления:

$$\text{IЭ} = (\text{ПБ1} / \text{РУ1}) / (\text{ПБО} / \text{РУО}) \quad (13)$$

$$\text{IЭ (2012)} = (57320 / 63) / (66132 / 78) = 1,07 \quad (14)$$

$$\text{IЭ (2013)} = (62173 / 56) / (57320 / 63) = 1,22 \quad (15)$$

Расчет эффективности с учетом балансовой прибыли как и в предыдущем случае показывает, что наибольшая эффективность менеджмента наблюдается в 2013 году.

Кроме того, необходимо провести оценку социальных (качественных) показателей эффективности управления, что сделать гораздо сложнее, так как нет четких данных для такой оценки.

### 1 Оценка профессионализма управленческих кадров.

Все менеджеры ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» имеют высшее специальное образование, опыт работы в своей сфере деятельности, а также периодически проходят курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки. С 2009 года на предприятии ввели ежегодную обязательную аттестацию управленческих кадров с выдачей премий за лучшие результаты в своей сфере деятельности. Это является хорошим стимулом для менеджеров, который побуждает их работать более эффективно.

### 2 Инновационная деятельность.

Инновационная деятельность в ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» развита довольно слабо, поскольку руководство недоверчиво относится к выдвигаемым снизу новым идеям и не считает нужным согласовывать внедрение каких-либо новинок с персоналом. Поэтому на предприятии отсутствует атмосфера «творческого поиска». С одной стороны, это не является большим недостатком, который оказывал бы влияние на эффективность управления, так как основная деятельность предприятия – производство, которое требует от работников четкого выполнения своих функций. С другой стороны, с увеличением новых продуктов на рынке и сокращением их жизненного цикла для поддержания эффективности организации необходима высокая плотность потока новаторских идей. Кроме того, поддержка инновационной деятельности способствует формированию благоприятного социально-психологической обстановки в коллективе.

### 3 Информационные системы.

В ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» существует единая компьютерная сеть, которой могут пользоваться менеджеры и сотрудники, у которых имеется к ней доступ.

Эффективным средством коммуникации на предприятии являются информационные доски. Их размещают в помещениях фирмы. Характер информации зависит от типа информационной доски. Иногда доски разделяют на

ряд секций, каждая из которых предназначена только для определенной информации.

В целом систему коммуникаций на предприятии довольно слабая, так как существует некоторый информационный барьер между руководителями и рядовыми сотрудниками, а также отсутствует свободное распространение информации. Это способствует образованию определенных психологических барьеров у работников и ведет к недостатку информации, что негативно сказывается на общих результатах деятельности предприятия.

#### 4 Система мотиваций.

Система мотиваций также развита довольно слабо, что способствует значительному снижению эффективности управления.

В качестве мотиваций на предприятии используются:

- возможность неограниченного карьерного роста;
- курсы по повышению квалификации за счет предприятия;
- гарантированное предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска в 28 календарных дней;
- столовая для работников на территории предприятия и др.

Руководство фабрики мало внимания уделяет разработке системы премий и надбавок к заработной плате, а материальные стимулы, находятся, как правило, на первом месте у сотрудников.

#### 5 Система подбора персонала.

Прием на работу наемного персонала осуществляется в соответствии с действующим законодательством по трудовому договору. Прием на работу лиц, не являющихся временными сезонными работниками, осуществляется только по трудовым книжкам.

Подбором персонала занимается отдел кадров. В управленческие кадры принимаются только сотрудники с соответствующим высшим образованием и опытом работы не менее трех лет. Работники производства должны иметь хотя бы среднее специальное образование.



Для новых сотрудников на предприятии проводятся обучающие курсы, а в дальнейшем – курсы повышения квалификации.

Анализ структуры и квалифицированности персонала в ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» представлен в таблице Е.1 Приложения Е.

Из данных таблицы видно, что среднесписочная численность работников сократилась на 13,3% в 2012 году и 19,3% в 2013. При этом следует отметить, что количество работников высокой квалификации в 2012 году сократилось на 28 человек, а в 2013 году уменьшилось на 18 человек (по сравнению с 2012 годом) при уменьшении общей численности на 108 человек по сравнению с 2011 годом.

Больше всего сократилось число работников низкой квалификации: в 2012 году – на 26 человек и в 2014 году – на 54 человека при общем сокращении количества персонала на 75 и 108 человек соответственно.

Количество работников средней квалификации с учетом изменения среднесписочной численности работников осталось примерно на том же уровне.

Таким образом, с точки зрения структуры и системы отбора персонала менеджмент на предприятии за последние три года можно считать эффективным, так как отчетливо наблюдается динамика увеличения количества высококвалифицированных работников и сокращения работников низкой квалификации. Росту эффективности управления способствует также система обучения персонала и повышения квалификации.

Проведенная оценка эффективности менеджмента по разным критериям позволяет сделать следующие выводы:

В целом управление в ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» можно считать эффективным, так как, во-первых, расчет экономических показателей эффективности с учетом затрат на менеджмент и прибыльности предприятия показал возрастающую динамику эффективности управления, во-вторых, управленческие кадры состоят из высококвалифицированных специалистов, которые периодически совершенствуют уровень своего профессионализма, а также проходят ежегодную аттестацию, что является стимулом к более эффективному выполнению работы. Анализ системы подбора и уровня квалифицированности

персонала показал, что в 2008 году возросла доля высококвалифицированных работников и снизилась доля сотрудников низкой квалификации.

Основными недостатками, снижающими эффективность менеджмента в ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» является слабое развитие информационных систем на предприятии, недостаточные мотивации для сотрудников, а также не поддерживается новаторство, и работники не могут открыто высказывать свои идеи и предложения. Также, существуют определенные минусы в организационной структуре управления.

Комплексный анализ всех показателей эффективности менеджмента, и количественных и качественных, показал, что предприятию необходимо повышать эффективность управления и устранять недостатки в системе менеджмента, чтобы обеспечить высокие результаты деятельности.

**Отчет по практике  
подключ за 1-3 дня**

**9186862@mail.ru**

**vakademe.ru**

## **5 Разработка предложений по повышению эффективности менеджмента в ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат»**

Современная система управления (менеджмента) предприятием должна быть простой и гибкой. Ее главным критерием является обеспечение эффективности и конкурентоспособности работы предприятия. Это особенно важно для предприятий малого и среднего бизнеса, где без соблюдения этих условий трудно рассчитывать на успех. При общей простоте организационно-управленческих структур средних и малых предприятий многие из них сталкиваются со сложными проблемами. Успех функционирования таких предприятий основывается не только на мастерстве и энтузиазме, но и на способности грамотно осуществлять управление предприятием с помощью созданной организационной структуры управления, форм и методов управления, основанных на стратегии предприимчивости.

Организационная структура предприятия как уже указывалось выше должна строиться на определенных принципах. Их можно сформулировать в виде основных требований к организационной структуре:

**Оптимальность.** Структура управления признается оптимальной если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней.

**Оперативность.** Суть данного требования состоит в том, чтобы все звенья структуры могли оперативно реагировать на принимаемые управленческие решения.

Надежность. Структура аппарата управления должна обеспечивать бесперебойность связей в системе управления.

Экономичность. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат.

Гибкость. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от того, насколько в ее построении соблюдались выше перечисленные требования.

Анализ качества и эффективности менеджмента на предприятии, проведенный с использованием двух групп показателей, позволил выявить некоторые недостатки:

Административная структура управления является действенной, но малоэффективной. Эффективным признается такое управление, при котором производственное предприятие способно увеличивать товарооборот сохраняя при этом неизменный уровень затрат (издержек обращения), либо при неизменном объеме товарооборота сокращать количество затрат.

Анализируя организационную структуру, были сделаны выводы о нецелесообразности числа звеньев управления; в организационной структуре отсутствует четкое обособление ее составных частей; выявлено дублирование подчиненности отдельных элементов организационной структуры. Для преодоления недостатков в структуре управления в целях повышения ее эффективности предлагается следующее:

сформировать рациональную организационную структуру, исключая дублирование функциональных обязанностей. Для этого следует четко регламентировать труд управленческого персонала на основе разработки должностных инструкций.

Для небольшого предприятия вопрос распределения функциональных обязанностей между должностями является наиболее сложным. Так как на анализируемом предприятии выявлены недостатки в этом важном вопросе организации управления предлагается разработать должностные инструкции в соответствии с современными требованиями менеджмента с учетом специфики

производственного предприятия. Должностная инструкция может стать действенным инструментом управления, с ее помощью можно улучшить и облегчить работу руководителя и она может стать основой при оценке качества и эффективности труда как основного персонала, так и менеджеров различного уровня. Правильно составленная должностная инструкция содержит детализированные ответы на вопросы:

- как называется должность;
- каковы задачи должности - функциональное предназначение должности

на предприятии;

- каковы требования к должности с точки зрения образования, профессионального опыта, навыков и знаний;

- кому подчиняется сотрудник данной должности или кем он руководит;
- каковы конкретные функциональные обязанности должности;
- каковы права сотрудника на данной должности;
- какова ответственность сотрудника;
- каковы критерии оценки эффективности деятельности сотрудника.

Примерное распределение функциональных обязанностей менеджеров производственного предприятия:

Генеральный директор

- стратегическое планирование деятельности и развития предприятия;
- организация производства для достижения ключевых показателей эффективности;

- вопросы развития производства;
- вопросы финансирования;
- общее руководство предприятием.

Управляющий производственным процессом

- оперативное управление магазином;
- организация работы для достижения поставленных плановых показателей эффективности;
- техническое обеспечение работы (производственное оборудование,

ремонт помещений и т.д.);

- анализ эффективности работы предприятия;
- работа с поставщиками;
- планирование закупок и организация работы для осуществления закупочной деятельности;
- планирование и анализ тенденций продаж;
- работа с персоналом.

Администратор производственного помещения:

- составление плана и контроль выполнения продаж по группам товаров;
- проведение рекламно-информационных акций для стимулирования продаж;
- обеспечение достижения предприятием установленных показателей эффективности, прежде всего, товарооборота, соблюдения ассортиментной и ценовой политики и др.;
- контроль работы продавцов;
- контроль ассортимента, наличия товаров, проведение инвентаризаций;
- контроль наличия необходимых документов производственного предприятия, продавцов и сертификатов товаров;
- контроль сроков реализации товаров

Главный бухгалтер предприятия осуществляет управление финансами, и функциональные обязанности здесь четко определены.

Заведующий складом.

- оптимизация процесса товародвижения;
- оценка целесообразности заказов, ведение статистики продаж;
- прием и оприходование товаров от поставщиков;
- хранение и выдача товаров для выдачи в магазин;
- возврат товара из магазина по объективным причинам и согласовании с администратором производственного помещения;
- возврат товара поставщикам (на тех же основаниях);
- списание товара.

Четкое распределение функциональных обязанностей позволит избежать дублирования и, если предусмотреть в их составе определенные виды отчетности, то высшее руководство предприятия получит наиболее полную информацию о состоянии производственного процесса и повысит качество и эффективность менеджмента.

Кроме того, сокращение численности функциональных менеджеров и распределение полномочий позволит повысить экономичность управления.

В частности, предлагается сократить должности менеджера по закупкам, т.к. управление этими процессами в деятельности предприятия и принятие соответствующих решений относится к полномочиям управляющего.

Повышение качества и эффективности современного менеджмента может быть обеспечено также стимулированием труда персонала предприятия (мотивацией). На крупных и некоторых средних предприятиях мотивация рассматривается как одна из основных функций управленческой деятельности для побуждения работников к действиям, направленным на достижение цели организации через личную заинтересованность. Малые предприятия практически не уделяют внимания стимулированию трудовой деятельности персонала. Не создают фонд премирования и поощрения по результатам труда, поэтому предприятию рекомендуется проводить оценку качества труда персонала и по полученным результатам разработать систему награждений и поощрений работников. Это позволит повысить личную заинтересованность персонала в повышении качества и результативности труда.

Для оценки качества и эффективности менеджмента предприятию предложена система, которая может быть построена с использованием следующих критериев:

1. Планирование:

установка целей и стратегических задач;  
детализация производственной деятельности;  
планирование ресурсов.

2. Организация:

формирование рациональной организационной структуры;

распределение полномочий и установление зон ответственности;  
выполнение основного производственного процесса;  
обеспечение эффективности производства на основе создания новых ценностей для клиентов.

### 3. Мотивация:

формирование корпоративной культуры;  
создание условий для профессионального развития персонала;  
определение уровня потребностей персонала (и каждого работника).

### 4. Контроль:

формирование системы критериев оценки полученных результатов;  
рациональное использование ресурсов;  
обеспечение соответствия полученных результатов установленным целям.

### 5. Координация:

установление внутренних взаимосвязей;  
текущий анализ отклонений, пересмотр и корректировка планов;  
формирование информационного менеджмента.

Постоянный анализ управленческой деятельности на основе выше предложенных критериев позволит руководству предприятия обеспечить эффективность и действенность.

Так как в результате оценки эффективности менеджмента в ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» были выявлены некоторые недостатки в системе управления, то существует необходимость разработки мероприятий по повышению эффективности менеджмента.

В соответствии с выделенными недостатками можно предложить следующие меры по повышению эффективности управления на предприятии:

- создание эффективной информационной системы;
- разработка дополнительных мотиваций персонала;
- совершенствование организационной структуры управления.

### 1 Создание эффективной информационной системы



Информированность сотрудников и свободное распространение информации являются важнейшими составляющими эффективной деятельности предприятия.

Так как в ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» система коммуникаций характеризуется низкой эффективностью, то для ее повышения можно разработать мероприятия по следующим направлениям:

– *улучшение информированности персонала о политике руководства*. Особое значение для сотрудников имеет информация о социальных гарантиях, служебных продвижениях и вакансиях, системе вознаграждения и уровне оплаты труда;

– *обеспечение эффективной обратной связи*. Предприятию необходимо осуществлять систематическое общение высшего руководства с менеджерами и работниками, формируя у последних чувство ответственности и причастности к принятию решений;

– *оглашение действующих правовых норм и инструкций* (разъяснительная работа, благодаря которой сотрудники получают информацию о системе правового регулирования и законодательства, действующих на предприятии).

К конкретным мероприятиям по созданию эффективной информационной системы в ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» относятся следующие действия:

1) *Организация выпуска небольших информационных листов*, содержащих информацию о текущей деятельности предприятия, а также новости о каких-либо изменениях в компании. Для новых сотрудников можно выпускать специальную информационную литературу, которая будет содержать описание истории компании, основных направлений ее деятельности, структуры управления и функций менеджмента.

2) *Создание ящичков для предложений и замечаний* для того, чтобы сотрудники могли активно высказывать свои пожелания по совершенствованию работы, услуг, технологии и т.д.

3) *Внедрение метода «открытых дверей»*. Суть этого метода заключается в том, все сотрудники предприятия могут беспрепятственно общаться с руководителями, открыто высказывая при этом свои идеи, предложения и замечания

по поводу любого элемента деятельности организации. Это способствует осознанию сотрудниками своей значимости для руководства, и как следствие, формированию благоприятной, дружеской обстановки в коллективе.

4) *Организация возможности доступа сотрудников предприятия к информационным базам данных, отчетам и иным материалам, связанных с деятельностью фирмы в различных областях, для повышения уровня информированности.*

5) *Частая организация совместных мероприятий для персонала (празднование дней рождения).* Это приводит к сближению коллектива, созданию благоприятной психологической атмосферы, что оказывает положительный эффект на результатах деятельности организации.

## 2 Разработка дополнительных мотиваций персонала

Как было отмечено выше, для сотрудников ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» не хватает материальных (экономических) стимулов. Поэтому предлагается добавить в систему мотиваций следующие изменения:

1) *Разработать четкую систему премий и надбавок к заработной плате.*

Помимо заработной платы на предприятии должны быть денежные выплаты (премии) по результатам работы или специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного сотрудника, например, за сверхурочные часы работы, за перевыполнение производственного плана, повышение квалификации и т.д. Для этого руководству фирмы необходимо разработать «Приложение о премировании», которое будет оформлено как отдельный документ или в качестве дополнения к трудовому договору. В этом документе указываются категории сотрудников, которые будут получать премии, виды выплат, условия, источники, цели и другие критерии определения размера поощрения.

2) *Разработать систему бонусов и дополнительных выплат.* Бонусы и дополнительные выплаты могут осуществляться за стаж работы, получение дополнительной квалификации, в качестве компенсации расходов, прямо или

косвенно связанных с предприятием и т.д.

3) *Разработать систему подарков.* Подарки сотрудникам за какие-либо заслуги или по случаю праздников, а может быть просто так являются отличной мотивацией к эффективной работе, так как работники чувствуют себя значимыми, нужными организации, видят, что руководство заботится о них.

4) *Создать систему бесплатных обедов и доставки работников вечерней смены автотранспортом предприятия.* Данные предложения в значительной степени должны повлиять на результативность деятельности предприятия, так как сотрудники будут стремиться хорошо, работать в компании, которая способствует созданию благоприятных и комфортных условий для труда и отдыха.

### 3 Совершенствование организационной структуры управления

Линейно-функциональная структура управления, которая существует в ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат» является устаревшей, так как рынок постоянно развивается, предприятие привлекает новых потребителей, ищет пути для увеличения номенклатуры выпуска товаров. Поэтому необходимо внести изменения в существующую организационную структуру управления.

Рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий довольно сложно в рамках отчета по практике, но социальные преимущества таких мероприятий бесспорны: благодаря созданию информационной системы на предприятии повысится уровень информированности сотрудников, появятся предпосылки для формирования благоприятной психологической обстановки в коллективе, а также для активного развития инновационной деятельности в организации. Будут преодолены психологические барьеры между руководителями и подчиненными, благодаря чему повысится эффективность управления человеческими ресурсами на предприятии.

Разработка системы мотиваций позволит не только повысить эффективность управления и общую результативность деятельности, но и улучшить условия труда и отдыха на предприятии, повысить уверенность каждого отдельного сотрудника в своей значимости для фирмы, создать хорошие взаимоотношения между менеджерами и подчиненными.

Изменение организационной структуры управления по региональному признаку позволит предприятию ориентироваться на постоянно меняющиеся условия рынка, а также определять политику фирмы в зависимости от конкретного рынка и региона, что дает большие маркетинговые преимущества.

**Отчет по практике  
подключ за 1-3 дня  
9186862@mail.ru  
vakademe.ru**

## Список использованных источников

### Нормативные правовые акты

- 1 Конституция (Основной Закон) Российской Федерации: [Принята общенародным голосованием в 1993г., с изменениями и дополнениями по состоянию на 11 апреля 2014 г.] // [constitution.ru](http://constitution.ru) – электронный ресурс.
- 2 Трудовой кодекс РФ – М.: Юрайт, 2014. – 224с. - ISBN 978-5-699-69464-8.
- 3 Гражданский кодекс российской федерации (ГК РФ) Часть 1 от 30.11.1994 N 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994),(действующая редакция от 05.05.2014) // <http://www.consultant.ru/popular/gkrf1/> - электронный ресурс.
- 4 Федеральный закон об обществах с ограниченной ответственностью (ООО) от 08.02.1998 N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 14.01.1998), (действующая редакция от 05.05.2014) // <http://www.consultant.ru/popular/ooo/> - электронный ресурс.

### Основная литература

- 1 Абрамова, И.Г. Персонал - технология менеджера [Текст] / И.Г. Абрамова. – М.: Знание, 2010.- 356с.- ISBN 5-16-000578-4.
- 2 Аникин, Б. А. Высший менеджмент для руководителя [Текст] / Б. А. Аникин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 144с. - ISBN 5-16-000456-5.
- 3 Беликов, К. Ф. Научно-производственный менеджмент [Текст] / К. Ф. Беликов. – М.: Инфра М-Норма, 2011. – 157с. - ISBN 5-06-003755-1.
- 4 Большаков, А. С. Менеджмент. Золотые алгоритмы [Текст] / А. С. Большаков. – СПб.: Литера, 2012. – 176 с. - ISBN 5-232-00343-7.
- 5 Вейл, П. Искусство менеджмента [Текст] / П. Вейл.- М.: Юрист, 2010.- 321с. - ISBN 5-232-00343-7.
- 6 Веснин, В.Р. Менеджмент для всех [Текст] / В.Р. Веснин.- М.: Юрист, 2011.- 234с. - ISBN 5-86723-067-5.
- 7 Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский.- М.: МГУ, 2013.- 347с. - ISBN 5-16-0000654-5.

- 8 Вудкок, М., Френсис, Д. Раскрепощенный менеджер. [Текст] / М. Вудкок, Д. Френсис. – М.: Дело ЛТД, 2013. – 152с. - ISBN 5-6589-0256-8.
- 9 Вершигора, Е.Е. Менеджмент [Текст] / Е.Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 2012. - 364 с. - ISBN 6-271-11033-2.
- 10 Валуев, С.А., Игнатъев А.В. Организационный менеджмент [Текст] / С.А. Валуев, А.В. Игнатъев.- М.: ЮНИТИ, 2011.- 385 с. - ISBN 5-201-18673-7.
- 11 Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст] / И.Н. Герчикова.- М.: ЮНИТИ, 2010.- 321с. - ISBN 5-23800478-7.
- 12 Гурков, И. Б. Стратегический менеджмент организации [Текст] / И. Б. Гурков.- М.: Интел-Синтез, 2013. – 350 с. - ISBN 5-208-1408-0.
- 13 Дафт, Р.Л. Менеджмент [Текст] / Р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2011.- 310с. - ISBN 5-16-000600-4.
- 14 Друкер, П. Эффективное управление [Текст] / П. Друкер; пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: АСТ, 2013. – 284 с.- ISBN 5-16-000567-6.
- 15 Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер.- М.: Инфра М-Норма, 2012.- 453с. - ISBN 5-16-004576-5.
- 16 Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента [Текст] / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2010.- 421 с. - ISBN 5-2031-12233-7.

## Приложение Г

Таблица Г.1- Основные организационно-экономические показатели деятельности  
ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат»

Показатели	Значения			Изменение по сравнению с 2011 годом			
	2011	2012	2013	абсолютное		относительное, %	
Объем товарной продукции, тыс. руб.	58796	47213	52524	-11583	-6272	-19,7	-10,7
Материальные затраты на выпуск товарной продукции, тыс. руб.	13134	11498	11902	-1636	-1232	-12,5	-9,4
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	34689	28397	25163	-8497	-9526	-24,5	-27,5
Среднегодовая стоимость оборотных фондов, тыс. руб.	15465	15655	15857	190	392	1,2	2,5
Себестоимость товарной продукции, тыс. руб.	59943	47329	55683	-12614	-4260	-21,1	-7,1
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	44242	34297	39958	-9945	-4284	-22,5	-9,7
Фондоотдача	1,69	1,66	2,08	-0,03	0,39	-1,8	23,1
Фондовооруженность	61,9	58,5	55,7	-3,4	-6,2	-5,5	10,0
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	3,8	3	3,3	-0,8	-0,5	-21,1	-13,1
Среднегодовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	26585	27674	27376	1089	791	4,1	2,9
Производительность труда	100,7	88,3	107,9	-12,4	7,2	12,3	7,1
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	2500	3679	4659	1179	2159	86,3	47,1
Рентабельность производимой продукции	0,7	0,7	0,6	-	-0,1	-	-14,3
Среднесписочная численность работников, чел.	560	485	452	-75	-108	-13,3	-19,2
Среднегодовые затраты на управление, тыс. руб.	3168	2987	2250	-181	-918	-5,7	-28,9
Балансовая прибыль, тыс. руб.	66132	57320	62170	-8812	-3962	-13,3	-5,9

## Приложение Д



**Отчет по практике  
подключ за 1-3 дня**

**9186862@mail.ru**

**vakademe.ru**



## Приложение Е

Таблица Е.1 - Анализ структуры и квалифицированности персонала ОАО  
«Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат»

Показатели	2011 год	2012 год	2013 год	Абсолют. отклонени е к 2012 году		Темп прироста, % к 2013 году	
	Числ., чел.	Числ., чел.	Числ., чел.	2012	2013	2012	2013
Списочная численность, всего	560	485	452	-75	-108	-13,3	-19,3
в том числе:							
- работники высокой квалификации	132	104	114	-28	-18	-21,2	-13,6
- работники средней квалификации	218	197	182	-21	-36	-9,6	-16,5
- работники низкой квалификации	210	184	156	-26	-54	-12,4	-25,7
Текучесть персонала		14,1	17,9				

## Приложение И

Таблица И.1 - Анализ показателей оценки эффективности менеджмента ООО “Корк-с”

Показатели	Значения		
	2011	2012	2013
Эффективность управления	6,3	6,7	5,5
Эффективность управления с учетом прибыли	847,8	909,8	1110,2
Индекс роста эффективности управления		1,07	1,22

**Отчет по практике  
подключ за 1-3 дня  
9186862@mail.ru  
vakademe.ru**

## Приложение К

Таблица К.1 - Перечень рекомендаций по повышению эффективности менеджмента в ООО “Корк-с”

Меры	Мероприятия
Создание эффективной информационной системы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Организация выпуска небольших информационных листов</li> <li>- Создание ящиков для предложений и замечаний</li> <li>- Внедрение метода «открытых дверей»</li> <li>- Организация возможности доступа сотрудников предприятия к информационным базам данных, отчетам и иным материалам</li> <li>- Частая организация совместных мероприятий для</li> </ul>
Разработка дополнительных мотиваций персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработать четкую систему премий и надбавок к заработной плате</li> <li>- Разработать систему бонусов и дополнительных выплат</li> <li>- Разработать систему подарков</li> <li>- Создать систему бесплатных обедов и доставки работников вечерней смены автотранспортом предприятия</li> </ul>
Совершенствование организационной структуры управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Необходимо внести изменения в существующую организационную структуру</li> </ul>

## Приложение Л

Таблица Л.1 - Динамика основных показателей ОАО «Зеленодольский молочноперерабатывающий комбинат»

Показатель	На 01.11.2012	На 01.03.2013	Динамика
Объем продаж в денежном выражении (тыс. руб.)	4 800,00	6 200,00	29,17%
Высокорентабельная продукция в объеме продаж (%)	15,0	19,0	4,00
Прибыль от продаж (тыс.руб.)	500,00	785,00	57,00%
Рентабельность (%)	10,42	12,66	2,24
Количество рекламаций (шт.)	21	8	-61,90%
Количество потерянных клиентов (ед.)	4	1	-75,00%
Количество восстановленных клиентов (ед.)	2	7	250,00%
Количество новых клиентов (ед.)	3	6	100,00%
Повторные отгрузки новым клиентам (%)	41,3	64,7	23,40
Показатель удовлетворенности менеджеров продаж (%)	42,1	66,8	24,70