



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-**  
**ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)**  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**  
**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА**

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА НА**  
**ПРЕДПРИЯТИИ»**

**Выпускная квалификационная работа**  
**по направлению «Профессиональное обучение (по отраслям)»**  
**Направленность (профиль) программы бакалавриата**  
**«Экономика и управление»**

Проверка на объем заимствований:  
\_\_\_\_\_ % авторского текста

Работа \_\_\_\_\_ к защите  
рекомендована/не рекомендована

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
зав. кафедрой  
экономики, управления и права  
П.Г.Рябчук

**Выполнила:**  
студент группы ЗФ-409/114-3-1  
Пряминин Игорь Сергеевич

**Научный руководитель:**  
Гнатышина Е.А.

**Челябинск 2018**

## Содержание

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1. Теоретические основы совершенствования организации производства на предприятии</b> .....	6
1.1. Организация производства на предприятии.....	6
1.2. Особенности совершенствования организации производства на предприятии.....	11
1.3. Совершенствование деятельности предприятия в сфере маркетинга	
Выводы по первой главе.....	27
<b>Глава 2. Совершенствование организации производства на предприятии ООО «Лукойл-Информ»</b> .....	28
2.1. Краткая организационно- экономическая характеристика предприятия ООО «Лукойл-Информ».....	28
2.2. Рекомендации по совершенствованию организации производства на предприятии.....	31
Выводы по второй главе.....	45
<b>Заключение</b> .....	46
<b>Список литературы</b> .....	48

## Введение

Организация производства – комплекс мероприятий, направленных на рациональное сочетание процессов труда с вещественными элементами производства в пространстве и во времени с целью повышения эффективности, т. е. достижения поставленных задач в кратчайшие сроки, при наилучшем использовании производственных ресурсов.

Организация производства должна обеспечивать неуклонное увеличение объёма необходимой продукции соответственного качества, совершенствование типов, моделей, марок изделий, рост производительности труда и снижение издержек производства, улучшение условий труда и повышение культурно-технических уровня кадров [12].

С ростом технических оснащённости производства важнейшей задачей организации производства становится рациональное использование техники и проведение своевременного высококачественного её ремонта.

Организация производства включает подготовку производства новых и модернизацию выпускаемых видов изделий, совершенствование процессов их изготовления, текущее регулирование и контроль работы производственных звеньев. Она охватывает все стадии изготовления продукции и носит системный характер, подчиняя все частные задачи главной — максимальному удовлетворению потребностей общества.

Эффективность организации производства выражается в повышении производительности общественного труда, улучшении использования основных производственных фондов, сокращении потерь сырья и материалов и снижении издержек производства. Обобщающий показатель эффективности организации производства — увеличение стоимости реализуемой продукции, приходящейся на один рубль средств, вложенных государством в работу данного производственного звена[26].

В условиях рыночной экономики большое внимание необходимо уделять развитию производства, совершенствованию его организации, ускорению его организации, ускорению внедрения достижений научно-

технического прогресса. Активизация производства продукции, выполнения работ и оказания услуг существенно меняет требования к уровню и качеству подготовки кадров, умению их работать в условиях меняющейся рыночной инфраструктуры. Формируется социальный заказ на тип руководителя, способного проявлять инициативу, идти на риск, брать ответственность на себя, то есть развитие предприимчивости является насущным требованием, необходимым условием функционирования рыночной экономики[47].

Российские предприятия стали больше уделять внимание организации производства, формированию структур, обеспечивающих четкое разделение работ, контроль выполнения и стимулирование исполнителей по результатам труда. Вся деятельность предприятия должна быть ориентирована на достижение целевых показателей (прибыльности, роста продаж и др.), для чего важно использовать современные принципы организации, планирования и управления производством.

Цель исследования: совершенствование организации производства на предприятии ООО «Лукойл-Информ» и разработать рекомендации по совершенствованию организации производства на предприятии

Задачи исследования

1. Изучить теоретические основы совершенствования организации производства на предприятии
2. Рассмотреть особенности совершенствования организации производства на предприятии
3. Дать краткую организационно-экономическую характеристику и организацию производства предприятия ООО «Лукойл-Информ»
4. Разработать рекомендации по совершенствованию организации производства на предприятии

Объект исследования: организация производства ООО «Лукойл - Информ»

Предмет исследования: совершенствование организации производства на предприятии ООО «Лукойл - Информ»

Практическая значимость дипломной работы обусловлена тем, что содержащиеся в нем выводы, предложения и рекомендации, позволяют повысить прибыльность и улучшить финансовое состояние предприятия.

Структура работы. Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы. Общий объем работы составляет 52 листов.

# **Глава 1. Теоретические основы совершенствования организации производства на предприятии**

## **1.1. Организация производства на предприятии**

Организация производства на предприятии – это вид деятельности по объединению всех составляющих производственного процесса в единый процесс, а также по обеспечению их рационального взаимодействия и сочетания в целях достижения экономической и социальной эффективности производства.

Термин «организация» образован от французского слова *organisation* и означает устройство, сочетание кого-либо или чего-либо в единое целое. Организация предполагает внутреннюю упорядоченность частей целого как средство достижения желаемого результата.

В материальном производстве выделяются две стороны: производительные силы и производственные отношения, образующие в своем единстве способ производства данного общества [16].

Производительные силы — это силы и средства, участвующие в общественном производстве. Важнейшими составляющими частями (элементами) производительных сил являются люди и средства производства. Главный элемент производительных сил — люди, трудящиеся. Они приводят в движение средства производства, создают орудия и предметы труда, совершенствуют их. Средства производства включают орудия труда и предметы труда. Орудия труда — это машины, аппараты, инструменты, с помощью которых человек воздействует на вещество природы, на предмет труда. Предмет труда — объект приложения сил человека, все то, на что направлен его труд, из чего получается готовый продукт. Это сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо, полуфабрикаты [32].

Человек — личный фактор производства, орудия и предметы труда — вещественные факторы. Для того чтобы все факторы производства могли

функционировать в едином производственном процессе, их необходимо объединить.

Организация производства и выполняет свою первую, системообразующую функцию, соединяя личные и вещественные факторы производства в единый производственный процесс.

Производственные отношения — это отношения между людьми в процессе производства и распределения материальных благ. Они развиваются под влиянием производительных сил, но и сами оказывают активное воздействие на них, ускоряя или замедляя рост производства, технический прогресс [46].

Производственные отношения образуют сложную систему, включающую производственно-технические и социально-экономические отношения.

Производственно-технические отношения выступают как отношения по поводу совместного труда участников процесса производства. Основой этих отношений являются разделение и кооперация труда, которые ведут к обособлению отдельных работ, бригад, участков, цехов и обуславливают необходимость налаживания между ними производственных связей.

Следующая функция организации производства — установление между отдельными исполнителями и производственными подразделениями разнообразных связей, обеспечивающих совместную деятельность людей, участвующих в едином процессе производства [15].

Социально-экономические отношения выражают отношения между людьми, определяемые характером и формой общественного присвоения средств производства, отношениями собственности. Социально-экономические отношения являются важным элементом создания единства экономических интересов общества, коллектива и отдельных работников в достижении наивысшей эффективности производства.

Организация производства реализует при этом свою третью функцию — создание организационных условий, обеспечивающих взаимодействие на

экономической основе всех производственных звеньев как единой производственно-технической системы.

Наконец, можно выделить и четвертую функцию, которая призвана решать задачи создания условий для повышения уровня трудовой жизни работников, постоянного профессионального и социально-культурного саморазвития и самосовершенствования трудовых ресурсов предприятия.

Таким образом, сущность организации производства состоит в объединении и обеспечении взаимодействия личных и вещественных элементов производства, установлении необходимых связей и согласованных действий участников производственного процесса, создании организационных условий для реализации экономических интересов и социальных потребностей работников на производственном предприятии.

Организация производства является залогом эффективной работы предприятия, так как она создает возможности для высокой производительности трудовых коллективов, выпуска качественного продукта, оптимального использования ресурсов предприятия, а также развития организационной культуры и личности в процессе работы. Осуществляется на всех уровнях иерархии управления предприятием [31].

Автопроизводство

Организация производства на предприятии

Охватывает следующие виды деятельности:

определение, обоснование и постоянное совершенствование структуры предприятия;

планирование и обеспечение взаимосвязанной работы всех производственных процессов начиная с разработки продукта и до его непосредственной поставки потребителю;

планирование и реализация на практике организации структурных единиц производственной инфраструктуры;

обеспечение оптимального сочетания всех составляющих производства во времени;



создание для непосредственных участников процесса таких условий труда, которые бы представляли собой максимально эффективное соединение рабочей силы и средств труда;

сочетания оптимальных организационных форм и экономических методов ведения производства.

Задачи организации производства – это экономия трудовых ресурсов путем упорядочения отношений и связей в производственном процессе, увеличение творческого характера работы сотрудников и обеспечение как коллективной, так и личной заинтересованности в результате работы. Это может быть как материальное, так и нематериальное стимулирование сотрудников (подробнее можно ознакомиться в материале Нематериальное стимулирование как способ вовлечения персонала). Также важной задачей является обеспечение необходимых условий для реализации всех направлений производственной деятельности предприятия [45].

Типы производства представлены в виде списке ниже.

Единичное производство – штучный выпуск изделий разной и нестабильной номенклатуры.

Особенности организации производства: большое количество ручной работы, технологическая специализация, долгий цикл, высокий уровень профессионализма рабочих, использование универсального оборудования.

Серийное производство – одновременное изготовление сериями обширной номенклатуры изделий, выпуск которых повторяется на протяжении длительного времени.

Особенности организации серийного производства: одновременно происходит создание достаточно большой номенклатуры повторяющихся изделий в значительных количествах, небольшой объем ручной работы, специализация рабочих мест, недолгий цикл, унификация деталей [14].

Массовое производство – непрерывное изготовление ограниченной номенклатуры изделий в больших количествах.

Особенности данного типа: номенклатура выпускаемых изделий строго ограничена, объемы выпуска - большие, специализация рабочих мест, невысокий профессиональный уровень работников, небольшое подготовительно-заключительное время, производство диспетчеризировано, удельные издержки низкие, полное использование оборудования, высокая производительность труда [30].

#### Формы организации производства

Точечная. Работа над деталью при данной форме организации производства происходит в полном объеме на одном рабочем месте. Продукт производится там, где находится основная его часть.

Технологическая. Данная форма характеризуется цеховой структурой с последовательной передачей предметов труда. Наибольшее распространение она получила на машиностроительных предприятиях.

Прямоточная. Имеет линейную структуру с поштучной передачей предметов труда. Такая форма реализует основные принципы организации процессов: специализация, прямоточность, непрерывность, параллельность. Использование прямоточной формы приводит к уменьшению длительности цикла, использованию рабочей силы с большим эффектом, снижению объемов незавершенного производства.

Предметная. Данная форма организации производства имеет ячеистую структуру с последовательной или параллельно-последовательной передачей предметов труда. Предметное построение производственных участков обеспечивает прямоточность и снижение длительности цикла, а также обеспечение передачи предметов с одной операции на другую без транспортировки на склад [44].

Интегрированная. Данная форма производства предполагает собой объединение основных и вспомогательных операций в один интегрированный процесс с ячеистой структурой или линейной пространственной структурой при параллельно-последовательной или последовательной передаче предметов труда. На участках, где имеет место

данная форма, необходимо связать в единый производственный процесс такие процессы как складирование, транспортировка, управление, обработка. Это достигается объединением всех рабочих мест при помощи автоматической транспортно-складской системы [11].

## **1.2. Особенности совершенствования организации производства на предприятии**

Движение – залог успеха, а направление движения компании определяет результат её деятельности. Совершенствование предприятия заключается в постоянном улучшении качества продуктов производства и процесса их создания. Качество же можно рассматривать как улучшение производственных процессов на всех этапах.

Первое, что необходимо для совершенствования предприятия, – твердая вера в том, что улучшать работу можно и нужно. Процесс развития должен быть запущен именно высшим руководством, улучшение будет происходить с разной степенью интенсивности в зависимости от заинтересованности директора или, напротив, утраты им интереса. Создание коллегиального руководства улучшением деятельности [29].

Совершенствование предприятия может выполняться только коллегиально – специальным советом или комиссией, созданной для решения этого вопроса. Такой орган должен состоять из директоров и топ-менеджеров или их представителей, а также простых работников. Коллегиальное руководство решает, каким образом приспособить процесс улучшения работы к конкретным условиям фирмы. Такой орган должен разрабатывать все этапы совершенствования предприятия, готовить компанию к их внедрению и следить за ходом самого процесса.

Ответственность за совершенствование предприятия лежит на всем руководстве фирмы. Чтобы правильно внедрить стратегию улучшения, необходимо, чтобы в этом процессе участвовали все топ-менеджеры и руководители среднего звена – от гендиректора до главбуха. Они должны

особым образом подготовиться к процессу, чтобы понимать новые стандарты работы и сопряженные с ними способы повышения эффективности.

За этот этап отвечают руководители структурных подразделений – они формируют в своем составе так называемую «группу улучшения работы». Руководитель подразделения становится начальником группы, его задача – обучить персонал тем способам совершенствования предприятия, о которых он уже знает сам. Цель группы улучшения работы – выявить, какие плоды приносит деятельность структурного подразделения сейчас, и внедрить систему непрерывного улучшения работы [33].

Функции, которые выполняет коллектив в целом, безусловно, очень важны, но не меньшую роль играют отдельно взятые члены группы. Для совершенствования предприятия нужно внедрить такую систему, которая способствовала бы личностному росту работников, помогала бы оценить их личный вклад и результаты, достигнутые каждым из них в процессе улучшения деятельности.

Повторяемыми этапами производства можно управлять точно так же, как и обычными технологическими процессами – здесь применяются те же способы и методики. Для совершенствования предприятия нужно разработать систему, учитывающую последовательность этапов, а затем проводить регулярные мониторинги, устанавливать контрольные точки, открыть обратную связь. За выполнение любого процесса, даже охватывающего множество функциональных подразделений и состоящего из большого количества этапов, должно отвечать одно должностное лицо – на него следует возложить полную ответственность за успех процесса [1].

Современные рыночные условия ставят все предприятия и компании в зависимость от так называемых аутсайдеров – отстающих поставщиков и иных участников процесса. Совершенствование предприятия будет невозможно, если аутсайдеры не начнут содействовать процессу или не уйдут из игры.

Финансирование, которое выделяется на улучшение качества товаров или услуг, необходимо распределить таким образом, чтобы управленческая сфера могла должным образом контролировать проводимые операции и не допускать никаких сбоев. Необходимо излечить пациента, а не обсуждать его заболевание. Чаще всего на предприятиях заболевания наблюдаются именно в управленческих сферах.

Любой компании требуется долгосрочная перспектива улучшения деятельности. Руководители фирмы должны четко понимать эту стратегию на том уровне, которого достаточно для разработки краткосрочных этапов в интересах долгосрочной стратегии. Краткосрочные планы необходимо включить в общий стратегический прогноз. В течение всего года необходимо следить за соблюдением условий этой стратегии каждым работником. Также необходимо проверять сроки ее внедрения, производственные издержки и масштабы реализации [17].

В процессе совершенствования предприятия необходимо изменить традиционное отношение к просчетам и ошибкам. Необходимо накладывать санкции на каждого работника, допустившего промах, и награждать сотрудников или целые отделы за качественное решение задач и достижение целей и внесение вклада в процесс совершенствования предприятия.

Существует 5 уровней ВРІ – уровней совершенствования работы предприятия.

Хаос.

Контроль.

Оптимизация.

Адаптация.

«Мировой класс».

Для уровня «Хаос» характерен дисбаланс поставленных целей (коммерческих, производственных и финансовых). Предприятие представлено не как «единый организм», а как объединение отдельных

элементов. При такой организации нельзя гарантировать качество продукции, но, тем не менее, цена достаточно высока.

«Контроль» подразумевает сбалансированные цели и контролируемые процессы производства.

На уровне «Оптимизации» ведущие процессы оптимально упрощены.

«Адаптация» - это уровень, на котором потребности заказчиков синхронизированы с производственными процессами.

«Мировой класс» - уровень, когда формируется спрос предприятия на рынке, а качество продукции соответствует всем требованиям заказчиков.

Естественно, что предприятие, у которого уровень ВРІ выше, может предложить потребителю качественный товар по более доступной цене, чем предприятие с более низким уровнем ВРІ. Повысить уровень ВРІ можно благодаря проведению мероприятий, направленных на совершенствование предприятия [43].

Существуют определенные этапы совершенствования предприятия. Они аналогичны алгоритму, который используют для «преодоления препятствий»: Изучение способов, которые использует предприятие для выполнения производственных процессов, чтобы определить препятствия в развитии. Изучение и привлечение передового опыта (стандартов ISO и ERP), которые используют ведущие предприятия. Это поможет выбрать пути для преодоления препятствий и изменить процессы, не соответствующие мировым стандартам и передовому опыту.

Внедрение в работу компании ERP-системы и СМК (стандарт ISO 9001:2000) для реализации инновационных способов осуществления производственных процессов.

Введение системы поощрений и наказаний для сотрудников, чтобы выбранные механизмы способствовали повышению интереса персонала к следованию по избранному руководством пути, направленному на совершенствование предприятия.

Накопление и анализ информации, касающейся состояния производственных процессов, на базе ERP-системы.

Составление нормативной модели и возможных отклонений от нее отдельно взятых производственных процессов и предприятия в целом, т.е. необходимо обозначить критерии оценивания процессов производства по качеству и количеству [13].

Фиксирование достижений предприятия на пути к поставленной цели (переход на следующий уровень ВРІ), т.е. превратить предполагаемые способы производства в привычные.

Стратегическое планирование – это важное составляющее в процессе руководства компанией. Оно способно повысить эффективность деятельности, т.к. его задача состоит в формировании принципов и целей, разработке и реализации стратегии совершенствования предприятия. Данный вид планирования затрагивает многие стороны деятельности компании. Например, в сфере распределения финансов и ресурсов, маркетинга, деловой политики и пр.

Элементами стратегического планирования являются анализ, прогнозирование, планирование и управление. Многие руководители предприятий уже поняли, что компания должна получать прибыль регулярно, а не «сегодня, сейчас и любой ценой». Поэтому возникла необходимость в решении проблем, связанных с долгосрочным планированием, нацеленным на развитие и рост компании. Эту цель можно достичь, если грамотно составить план работы компании, который должен включать такие этапы, как: определение целей развития общего (долгосрочного) и конкретного (краткосрочного) характера; оценивание состояния компании на текущий момент; определение стратегической политики компании; составление долгосрочного, а в случае необходимости, и краткосрочного плана совершенствования предприятия; сопоставление запланированных и фактических показателей (контроль за достижением целей и внесение изменений в планирование) [28].

Стратегическое планирование зависит от срока, на который оно составляется, и может быть двух видов: долгосрочное и краткосрочное.

Объектами долгосрочного планирования являются: организационное совершенствование предприятия, маркетинг, производственные мощности, инвестиции и т.п. Краткосрочное планирование включает следующие объекты производства: сырье, товарооборот, материалы и т.п. Для составления стратегического планирования нужна хорошая информационная основа, поэтому, перед началом надо тщательно исследовать деятельность и материальное состояние компании. Кроме этого, надо проанализировать состояние внешней экономической среды: отрасли в целом, конъюнктуру рынка, наличие и состояние конкурентов. Стоит обратить внимание на то, что грамотно составленное планирование – важный элемент для совершенствования процесса предприятия, который необходим для эффективной работы маленьких компаний и крупных корпораций [42].

Тотальный контроль качества продукции и услуг.

Весь коллектив предприятия (и руководители, и рядовые сотрудники) вовлечены в процесс ведения бизнеса, где за основу взяты требования к качеству продукции, которое должно удовлетворять ожидания потребителей. Причин, чтобы начать совершенствование предприятия и заняться внедрением системы тотального управления качеством, несколько: улучшенное качество облегчит продажу услуг или продукции и повысит конкурентоспособность; повышение моральной ответственности работников и, как следствие, удовлетворенность результатами труда; решение вопроса выживания на рынке как ответ конкурентам на проявление агрессии.

Потребитель хочет сэкономить, но он всегда рассчитывает на удовлетворительное качество продукции. Это простое правило очень часто забывают производители, уклоняющиеся от процесса совершенствования предприятия [8].



Что можно получить в результате внедрения системы тотального управления качеством? Существует, как минимум, 5 ответов на этот простой вопрос:

Удовлетворенность потребителя вашими товарами или услугами возрастет.

Компания сформирует свой имидж и заработает хорошую репутацию.

Клиенты станут относиться лояльнее.

Возрастет производительность труда.

Увеличится прибыль предприятия.

Не стоит заблуждаться, что совершенствование предприятия способно решить все возможные проблемы, поэтому «все и повсеместно» должны заняться внедрением системы.

Обеспечение информацией.

Для рыночных отношений информация – один из основных видов товара. Успешность бизнеса напрямую зависит от муниципальных, банковских, биржевых и информационных систем. Информация необходима для всех видов торговли, сферы управления трудом и занятостью, для развития справочной и аналитической сферы, электронного обмена и хранения данных и пр. Обычно системы работают на базе корпоративных сетей. Прикладные системы ПК и другого оборудования дают возможность пользователям получать информационную поддержку, предоставляя интегральные возможности. Документооборот переведен на автоматизированный режим работы, любая внутренняя информация, включая управленческую и коммерческую, объединена на общей сети компании, в работе используются ресурсы не отдельно взятого ПК, а вся сеть. Это дает возможность при совершенствовании предприятия решать профессиональные задачи с помощью разнообразных инструментов и средств, например, при подготовке отчетов, ведомостей, докладов и прочей документации [23].

На отдельное место надо поставить оборудование, необходимое для использования в качестве инструмента управления и делопроизводства (компьютеры и прочее электронное оборудование). Если их использовать как источник информации, то значительно сократится время на ее поиск и обработку при подготовке проектов, связанных с маркетингом или производством. Кроме этого, такой путь совершенствование предприятия позволит сократить непроизводительные затраты во время их реализации, уменьшит риск ошибок при составлении отчетов отдела бухгалтерии и других подразделений компании. А самое главное, что предприятие будет видеть экономический эффект своего совершенствования [38].

Инновациям подвержены не только техника и технологии, но и формы организации управления и производства. Эти составляющие взаимосвязаны, им предназначена роль качественных ступеней в совершенствовании предприятия и в повышении производственной эффективности.

Составляя план мероприятий по улучшению деятельности компании, необходимо включить такие пункты: технические и технологические инновации, которые можно считать основополагающим звеном в совершенствовании предприятия, его техническом оснащении и технологическом прогрессе переоснащения производства. Они проявляются в новых технологиях и средствах производства; организационные нововведения предусматривают внесение изменений в сферы влияния подразделений компании, групп или конкретных лиц [5].

Управленческие нововведения – это изменения, направленные на изменения в системе управления, которые обычно преследуют цель облегчить решение управленческих задач. экономические инновации, которые можно назвать «положительными изменениями в финансовой деятельности». Они могут коснуться не только бухгалтерской сферы, но и вопросов ценообразования, планирования, мотивации сотрудников и т.п. социальные нововведения относятся к кадровой политике совершенствования предприятия и могут включать вопросы подготовки и

переподготовки сотрудников предприятия, социальной адаптации вновь поступивших на работу, оценки труда и вознаграждение за него.

Кроме этого, инновации могут коснуться организации досуга сотрудников, решения их социально-бытовых условий и пр.; юридические инновации проявляются в форме нормативно-правовых документов и законодательных актов, регулирующих деятельность компании; экологические нововведения – это изменения, направленные на предотвращение отрицательного влияния производства на окружающую среду [19].

Организационное совершенствование предприятия.

Сегодня многие компании нуждаются во внесении изменений в организационную структуру. Это вполне объяснимо, т.к. обусловлено следующими причинами: появление нового бизнеса и активов; растущая конкуренция и необходимость ответной реакции на нее; отделение и реализация непрофильных активов; увеличение подразделений и бизнес-единиц и необходимость повышать управляемость ими.

Конечно, это далеко не все причины, по которым возникает необходимость организационного совершенствования предприятия. Если говорить о современной компании, то не стоит забывать, что она может состоять из нескольких юридических лиц, которые могут заниматься не одним видом бизнеса. Иначе говоря, современная компания может образовывать холдинг, состоящий из нескольких бизнес-единиц.

Если не обращать внимания на детали, то можно сказать, что необходимость изменения организационной структуры предприятия возникает в двух случаях: на фоне свершившихся нововведений или только предполагаемых изменений во внешней или внутренней среде компании [36].

Прежде всего, стоит обратить внимание на процесс совершенствования организационной структуры функционирующей компании или холдинга. Его можно разбить на несколько этапов.

Этап диагностики

Организационная диагностика проводится для того, чтобы выявить и формализовать проблемы, присущие действующей системе. Это проводится путем анализа причин, которые послужили основой для их возникновения, чтобы определить пути их устранения. Обычно, когда инициируют совершенствование предприятия путем преобразования организационной структуры, то проблемы уже известны, а причины видны не всегда. Определить причины можно при помощи анализа штатного расписания, организационной структуры и организационно-функциональной модели. В результате организационной диагностики должна быть полная картина организационного состояния компании: определены проблемы и выявлены их причины, продуманы пути устранения проблем и проверена компетентность сотрудников [2].

Этап разработки.

Разрабатывая новую организационную структуру для совершенствования предприятия, необходимо понимать цель проведения этапа. Она заключается в разработке наиболее эффективной модели управления. Целевое состояние отражается в таких документах: проекты организационной структуры, штатного расписания, организационно – функциональной модели, план внедрения изменений, перечень необходимых документов, которые надо будет подготовить или изменить. В итоге, должны быть документы, подготовленные соответствующими специалистами-аналитиками. Подготовленный проект организационной структуры должен быть изучен, оценен и утвержден [18].

Этап внедрения.

От грамотности внедрения организационных преобразований зависит успех совершенствования предприятия. Для успешного осуществления преобразований надо следовать определенным принципам. Один из принципов, который можно назвать основополагающим, - это желание руководителей компании осуществить совершенствование организационной структуры.

1. Проведение PR-кампании. PR-кампания должна пройти внутри организации, чтобы разъяснить персоналу необходимость нововведений и предотвратить появление слухов, указав на положительные стороны организационных изменений. В случае, если перемены коснутся отделов, осуществляющих внешние контакты, то PR-кампания должна быть проведена и за пределами организации, оповестив контрагентов о грядущих изменениях.

2. Обучение сотрудников. Практически всегда совершенствование предприятия отражается на функциях сотрудников или на порядке взаимодействия подразделений, поэтому надо заранее подготовить к этому людей, обучив их. Это можно осуществить несколькими путями: изменить (или создать новые) должностные инструкции и регламенты работы; провести обучающие тренинги; провести профессиональную подготовку (переподготовку). Если началось внедрение изменений организационной структуры, то дело должно быть завершено. Чтобы не провалить проект, его надо довести до конца, несмотря ни на какие препятствия, а таковыми могут стать: недостаточность ресурсов, принятие неполных решений, возмущенный ропот сотрудников и т.п. [34].

Оценивание организационных изменений.

Такое сложное мероприятие, как совершенствование предприятия путем внесения организационных изменений должно быть эффективным. Чтобы оценить пользу нововведений необходимо провести серьезный анализ деятельности компании, потому что экономический эффект часто проявляется косвенным образом. Оценивать проекты организационных изменений рекомендуется с двух сторон.

1-я сторона: оценка выполнения проектом поставленной перед ним задачи. Для этого можно привлечь экспертов, провести бенчмаркинг и пр.

2-я сторона: оценка финансовой стороны реализации проекта. В результате выбирают проект, способный решить поставленную задачу и требующий минимальных вложений.

Вышеперечисленные этапы можно осуществлять итеративно, если позволяет масштаб совершенствования предприятия.

### **1.3. Совершенствование деятельности предприятия в сфере маркетинга**

Маркетинг является преимущественно практической дисциплиной, которая возникла, развивалась и постоянно совершенствовалась в результате хозяйственной деятельности предприятий на рынке. В условиях рыночной экономики главным преимуществом может являться обладание информацией о потребителях, как уже существующих, так и потенциальных, конкурентах, контрагентах, различных посредников и т.д. Необходимо также перенимать успешный опыт компаний, действующих на данном рынке. Это во многом позволит избежать негативных моментов в деятельности предприятия [3].

Современная концепция маркетинга состоит в том, чтобы все виды деятельности предприятия основывались на знании потребительского спроса и его изменений в перспективе. Маркетинговая деятельность очень многогранна: она начинается с воплощения желаний потребителя в конкретной продукции или услуге, организации ее производства, по завершении которого необходимо так преподнести свою продукцию на рынок, чтобы привлечь устойчивое внимание к ней потребителя, для чего необходима гарантия высокого качества обслуживания [20].

Особенно важно совершенствование маркетинговой деятельности для предприятий, работающих на динамично развивающихся рынках. То, что было необходимо потребителям вчера, уже не будет актуально завтра. Поэтому для всех компаний, работающих на динамичных рынках, необходимо постоянно вести маркетинговые исследования для выявления направлений, по которым им следует развиваться, к чему прикладывать наибольшие усилия, во что вкладывать деньги для расширения своей деятельности и как строить свою политику для привлечения новых

потребителей. В условиях практически полного насыщения рынка, жёсткой конкурентной обстановки и интенсификации конкуренции, возникает насущная потребность в постоянном совершенствовании маркетинговой деятельности. Маркетинг представляет собой нечто большее, чем просто продвижение товаров и услуг на рынок. Сейчас надо ориентироваться на производство товаров и услуг, действительно нужных потребителям [35].

Маркетинг – двусторонний процесс, который основан на взаимосвязи производственных сил и потребителя. Поэтому современная рыночная деятельность требует от руководителей и специалистов предприятий навыков принятия решений на основе взаимодействия с потребителями и выявления и потребностей. Без хорошего знания современных методов управления в рамках социально-этической ориентации маркетинговой деятельности предприятия невозможно длительное и успешное существование предприятия на рынке.

Маркетинг – явление сложное, многоплановое и динамичное. Этим объясняется невозможность в одном универсальном определении дать полную, адекватную его сущности, принципам и функциям характеристику маркетинга. В настоящее время выдвинуто уже около 2000 определений маркетинга, каждое из которых рассматривает ту или иную сторону маркетинга либо делает попытку его комплексной характеристики.

"Маркетинг есть социальный и управленческий процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей как индивидов, так и групп, посредством создания, предложения и обмена товаров" [7].

"Маркетинг – это комплекс действий производителей и продавцов товаров и услуг, направленный на выявление потребностей покупателей с целью создания таких товаров и услуг, которые в процессе рыночного обмена превращают эти потребности в доходы предпринимателей" [22].

Из всех определений можно выделить три основных принципа, которым необходимо следовать при организации маркетинговой деятельности на предприятии. Во-первых, необходимо тщательно учитывать

потребности потребителей, постоянно анализировать состояние спроса и его динамику и проводить исследование конкурентов, контрагентов и посредников при принятии того или иного управленческого решения. Во-вторых, нужно адаптировать условия производства к требованиям рынка, то есть исходить не из получения сиюминутной выгоды, а ориентироваться на долгосрочную перспективу. В-третьих, воздействовать на рынок, спрос, а соответственно, на покупателя с помощью всех доступных средств, в том числе и рекламы, с целью способствования формированию потребностей и потребительских предпочтений [39].

Обычный покупатель, не обладающий специальными знаниями и навыками в области торговли, не способен отличить товары от их аналогов. Зачастую и маркетологи сталкиваются с трудностями, пытаясь объяснить клиенту, почему стоит приобрести именно этот продукт, а не его аналог.

Налаживание партнерских отношений с потребителем – рациональный способ решения проблемы. Надежным инструментом, способным помочь в этой ситуации, можно назвать открытость процесса производства и демонстрацию всех его этапов. Этот способ может принести достойные плоды: клиент, находящийся под впечатлением от производственного процесса, может обратить внимание и на саму продукцию предприятия. В большинстве западных стран можно без проблем посетить практически любое предприятие [4].

В современных конкурентных условиях бизнесмены прекрасно понимают, что такой «производственный туризм» – практически единственный способ выжить и удержаться на плаву. Такую тактику давно взяли на вооружение, к примеру, производители авто класса люкс. Так, клиенты могут без проблем посетить предприятие BMW, построенное девять лет назад в Лейпциге. Любой посетитель может легко зайти в цеха и познакомиться со всеми этапами производства. В последнее десятилетие такую стратегию «заманивания» покупателей начали осваивать и другие концерны, занятые на авторынке (к примеру, Volkswagen). Такие тактики



являются актуальными не только для среднего и крупного бизнеса. Малые предприятия зачастую используют «производственный туризм» как основной способ выживания. Так, в «деревне мастеров» на Мальте туристы могут спокойно зайти абсолютно в любую частную мастерскую и понаблюдать за работой подмастерья, трудящегося над очередным изделием [25].

В нашей стране такая стратегия пока не получила должного распространения. Предприятия, позволяющие своим клиентам свободно гулять по цехам, можно пересчитать по пальцам одной руки. В основном речь идет о предприятиях пищевой промышленности. Так, в Москве можно побывать на трех кондитерских фабриках, входящих в холдинг «Объединенные кондитеры»: «Красный Октябрь», «Бабаевский» и «Рот Фронт». Производственный туризм развивают и в Тамбовской области на предприятии пищевой и перерабатывающей промышленности ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ», которое тоже входит в холдинг «Объединенные кондитеры». Руководство компании взяло пример с московских коллег и внедрило специальные программы посещения предприятия для школьников, студентов, дилеров и дистрибьюторов – актуальных и потенциальных клиентов фирмы. Уже многие годы фирма «ТАКФ» организует форум дилеров, которые реализуют кондитерскую продукцию компании. Во время мероприятия гости могут посетить ряд деловых и культурно-познавательных встреч, а также получить экскурсию по складам и цехам.

Еще одна важная составляющая форума – дегустация новой продукции, во время которой сотрудники «ТАКФ» проводят анкетирование потребителей – им предлагается оценить внешний вид товаров, их вкус и привлекательность. Все это помогает повысить качество продуктов. Также на форуме проводится конференция, помогающая решить вопросы и проблемы сотрудничества и предлагающая способы развития дистрибуции. Такое большое количество представительских мероприятий помогает управляющему персоналу ОАО «ТАКФ» решать проблемы сотрудничества,

формировать резерв улучшения качества товаров, укреплять деловые связи с дилерами и дистрибьюторами. Информация, полученная в ходе личного контакта с потребителями, позволяет реально оценить ситуацию, сформировать правдивое представление о положении компании на современном рынке.

Существенные выгоды приносит конференция. Она помогает клиентам ОАО «ТАКФ» узнать ответы на насущные вопросы у руководителей всех этапов производственного процесса. Такие встречи помогают руководству компании эффективно воздействовать на клиентов и не допускать искажения получаемой ими информации. Экскурсии по предприятиям можно назвать одним из способов рекламы, а можно – источником уникальных впечатлений как главного орудия в борьбе за умы и сердца клиентов [25].

## **Выводы по 1 главе**

Организация производства на предприятии – это вид деятельности по объединению всех составляющих производственного процесса в единый процесс, а также по обеспечению их рационального взаимодействия и сочетания в целях достижения экономической и социальной эффективности производства.

Сущность организации производства состоит в объединении и обеспечении взаимодействия личных и вещественных элементов производства, установлении необходимых связей и согласованных действий участников производственного процесса, создании организационных условий для реализации экономических интересов и социальных потребностей работников на производственном предприятии.

Организация производства является залогом эффективной работы предприятия, так как она создает возможности для высокой производительности трудовых коллективов, выпуска качественного продукта, оптимального использования ресурсов предприятия, а также развития организационной культуры и личности в процессе работы.

Ответственность за совершенствование предприятия лежит на всем руководстве фирмы.

Особенно важно совершенствование маркетинговой деятельности для предприятий, работающих на динамично развивающихся рынках. То, что было необходимо потребителям вчера, уже не будет актуально завтра. Поэтому для всех компаний, работающих на динамичных рынках, необходимо постоянно вести маркетинговые исследования для выявления направлений, по которым им следует развиваться, к чему прикладывать наибольшие усилия, во что вкладывать деньги для расширения своей деятельности и как строить свою политику для привлечения новых потребителей.

## **Глава 2. Совершенствование организации производства на предприятии ООО «Лукойл-Информ»**

### **2.1. Краткая организационно- экономическая характеристика предприятия ООО «Лукойл-Информ»**

ООО «Лукойл-Информ» - один из лидеров российского рынка телекоммуникаций связи и информационных технологий. Эта компания основалась в 1993г. Все десять с небольшим лет, компания динамично развивалась, осваивала все новые сферы деятельности и расширяла ее географию. Она четко придерживается во всех областях своей деятельности стратегической линии готовой компании. Ее сотрудники стараются работать по самым высоким мировым стандартам, внедрять наиболее современную технику и технологии, обеспечивать при этом высокое качество.

Сейчас ООО «Лукойл-Информ» работает в 35 регионах России и ближнего зарубежья, располагает сетью филиалов, расположенных в районах деятельности основных производственных подразделений «ЛУКОЙЛа»- С.-Петербурге, Когалыме, Челябинске, Ухте и др. городах.

Некогда образованная для создания корпоративной системы связи, компания уже давно перешагнула за эти рамки. Ее специалисты осуществляют проектирование и строительство объектов и систем связи любой сложности, оказывают широкий спектр телекоммуникационных услуг, внедряют иные технологии.

Филиал ООО «Лукойл - Информ» в городе Урай образовался 1 июля 2004г. Основной деятельностью филиала является предоставление услуг связи, ремонт и обслуживание средств автоматизации, вычислительной техники, метрологическое обеспечение. Миссия филиала: Автоматизация всего спектра технологических процессов, прогрессивные разработки в области связи и телекоммуникаций, внедрение систем сбора и анализа информации. Основным заказчиком является ТПП «Урайнефтегаз» нефтяной компании «Лукойл». Филиал ООО «Лукойл – Информ» осуществляет свою

деятельность во всех цехах добычи нефти и структурных подразделениях ТПП.

В число организационно - правовых форм входит - товарищество, общество, кооперативы. ООО «Лукойл-Информ» входит в Общество Ограниченной Ответственностью. Общество с ограниченной ответственностью является разновидностью объединения капиталов, не требующих личного участия своих членов в делах общества.

Характерными признаками этой коммерческой организации являются, деление ее уставного капитала на доли участников и отсутствие ответственности последних по долгам общества.

Имущество общества, включая уставной капитал, принадлежит на праве собственности ему самому как юридическому лицу и не образует объекта долевой собственности участников. Поскольку вклады участников становятся собственностью общества, нельзя сказать, что его участники отвечают по долгам общества в пределах внесенных ими вкладов. В действительности они вообще не отвечают по долгам общества, а несут лишь риск убытков (утраты вкладов). Даже те из участников, кто не внес свой вклад полностью, отвечают по обязательствам общества лишь той частью своего личного имущества, которая соответствует стоимости неоплаченной части вклада.

Филиал не является юридическим лицом, имеет баланс в составе баланса Общества и текущий счет в банке. Филиал вправе от имени Общества совершать сделки, выступать в интересах Общества на основании доверенности истцом или ответчиком в суде по делам, связанным с деятельностью Филиала или Общества в целом. Филиал имеет круглую печать и угловой штамп с наименованием Общества и текстом " Филиал Закрытого акционерного общества "ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ" в г. Урай, Тюменской области, Ханты-Мансийского АО, а также бланки и другие атрибуты с фирменной символикой, согласованной с Обществом.

Филиал имеет право самостоятельно от имени Общества:

- помещать денежные средства в ценные бумаги, находящиеся в обращении;
- проводить аукционы, лотереи, выставки;
- проводить операции на валютных, товарных и фондовых биржах;
- осуществлять внешнеэкономическую торговую деятельность;
- участвовать в деятельности и сотрудничать в другой форме с международными общественными, кооперативными и иными организациями;
- осуществлять иные права и исполняет другие обязанности в соответствии с действующим законодательством.

Филиал самостоятельно осуществляет расчеты с бюджетом и внебюджетными фондами. Прибыль Филиала после уплаты налогов, других обязательных платежей и отчислений распределяется в соответствии с решениями Общего собрания акционеров Компании. Филиал имеет право регистрировать и снимать с учета в органах Госавтоинспекции находящийся на балансе Филиала легковой и грузовой автотранспорт. Филиал отвечает по обязательствам Общества, а Общество отвечает по обязательствам Филиала. Филиал не отвечает по обязательствам государства, а государство не отвечает по обязательствам Филиала.

Общая численность предприятия на 1 января 2016 года составила 341 человек, это на 14 человек больше, чем в предыдущем. Увеличение численности произошло за счет увеличения рабочих в связи с ростом объема предлагаемых услуг и расширением технических, конструкторских и экономических служб предприятия.

К подбору персонала руководство предприятия подходит очень ответственно. На данном предприятия работает 96.19% работников с высшим и средним специальным образованием, а средний тарифный разряд рабочих равен 5, что говорит о высокой квалификации рабочих.

Так же на предприятии высокий показатель явки рабочих (1 января 2017 г. средняя явка составила 338.27 человек, когда как среднесписочная

составила 340.16 человек). Все это говорит о высоком качестве предоставляемых предприятием услуг.

Наиболее частыми причинами увольнения рабочих по собственному желанию является неудовлетворенность условиями труда и быта, профессией, отсутствием перспектив роста. Сократить текучесть кадров можно при создании благоприятных условий труда и быта, хорошего климата в коллективе.

Вновь принятых работников необходимо доучивать, предоставлять им время на адаптацию к конкретным условиям работы на данном предприятии, а в связи с увольнениями предприятие несет пере, связанные с ранее понесенными ею затратами на обучение и удовлетворение некоторых социальных потребностей увольняющихся работников.

## **2.2. Рекомендации по совершенствованию организации производства на предприятии**

### **Цели и виды деятельности филиала**

Целями деятельности Филиала являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Для достижения своих целей Филиал, руководствуясь законодательством, а в необходимых случаях на основе лицензий, выданных Обществу, осуществляет деятельность от имени Общества в следующих основных направлениях:

- организация и проведение работ по созданию и обслуживанию систем и средств связи, коммуникаций и информатики;
- оказание представительских, консультационных, брокерских и посреднических услуг по всем направлениям уставной деятельности Общества;
- оказание складских услуг;
- производство, переработка и продажа сельскохозяйственной продукции;

- организация в стране и за рубежом перевозок грузов железнодорожным, водным, воздушным, автомобильным и иным транспортом;
- проектирование, строительство, реконструкция, отделка, оснащение и эксплуатация объектов промышленного и., гражданского назначения;
- проведение маркетинговых исследований, изучение региональных рынков сбыта, прогнозирование конъюнктуры отечественного и мирового рынка, создание независимой системы внешнеэкономической информации;
- организация и проведение рекламных кампаний по сбыту производимой продукции в стране и за рубежом, представление продукции инофирм заинтересованным организациям путем проведения презентаций, аукционов и симпозиумов;
- участие в совместном с другими организациями объектов социально-культурного, производственного, бытового и жилищного назначения;
- организация и проведение семинаров, выставок, аукционов, лотерей, фестивалей, гастролей, спортивных соревнований;
- осуществление редакционно-издательской деятельности по направлениям работы Общества;
- создание предприятий и организаций сети автосервиса и авто оката;
- компьютеризация, программное обеспечение, автоматизация, реконструкция различного рода процессов;
- издательско-полиграфическая деятельность с последующей реализацией продукции через государственные и кооперативные организации;
- организация и проведение мероприятий для отдыха населения страны и иностранцев, туризм;
- осуществление иных видов хозяйственной деятельности, отвечающих целям Общества, не запрещенных законодательством РФ.



## **Цех Связи**

1. Цех связи, далее ЦС, является производственным подразделением ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ» филиала в городе Урай.

2. ЦС подчиняется управляющему, главному инженеру ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ» филиала в городе Урай.

3. ЦС возглавляет начальник ЦС, при его отсутствии - заместитель начальника ЦС.

4. Назначение и увольнение работников ЦС производится приказом управляющего ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ» филиала в городе Урай.

5. Структура и штат ЦС утверждаются генеральным директором ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ», исходя из основных задач и функций, условий и объема работ, выполняемых цехом.

6. В своей деятельности ЦС руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, Положением о филиале ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ» в городе Урай, Положением о системе управления промышленной безопасностью и охраной труда филиала ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ» в г. Урай, федеральным законом «О связи», приказами, указаниями и другими обязательными для исполнения нормативными и инструктивными документами, планами организационно-технических мероприятий. Утвержденными «Правилами внутреннего трудового распорядка по филиалу ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ» в городе Урай, инструкциями по эксплуатации, регламентами по техническому обслуживанию оборудования, настоящим Положением.

7. При изменении условий работы, уточнении и перераспределении задач и функций настоящее Положение может быть пересмотрено, изменено или дополнено. Все изменения и дополнения к настоящему Положению вносятся в «Лист изменений и дополнений».

Основными задачами ЦС являются: качественное и бесперебойное предоставление услуг связи абонентам сети ЛУКНЕТ Урайского региона в пределах выданных ООО «ЛУКОЙЛ - ИНФОРМ» лицензий и в соответствии

с «Правилами оказания услуг телефонной связи» и «Законом о связи». Организация работ по техническому обслуживанию и плановому ремонту средств связи на объектах сети ЛУКНЕТ Урайского региона, повышение качества связи, проведение планово-профилактических работ (далее - ППР) и снижение затрат на техническое обслуживание (далее - ТО), обеспечение охраны здоровья и безопасности работников ЦС, улучшение условий труда; обеспечение надежной работы средств связи, своевременное качественное выполнение работ по монтажу, наладке средств связи объектов сети ЛУКНЕТ Урайского региона.

В соответствии с основными задачами на ЦС возложены следующие функции:

1. Качественное выполнение графика ППР и ТО средств связи.
2. Грамотная техническая эксплуатация оборудования и средств связи.
3. Участие в разработке графиков ППР и ТО, графиков поверки средств измерения (далее - СИ).
4. Участие в разработке оперативных месячных планов работы ЦС, организационно-технических мероприятий и контроль за их выполнением (совместно с производственно-техническим отделом, и уполномоченными представителями заказчика).
5. Монтаж и пуско-наладка средств связи вновь строящихся и реконструируемых объектов.
6. Ведение оперативно-технической документации, контроль за ее состоянием на объектах.
7. Участие в определении ежегодной потребности в транспортных средствах, спецтехнике и их рациональное использование.
8. Разработка инструкций по безопасному ведению работ при монтаже, эксплуатации, ремонте, наладке и обслуживании средств связи.
9. Участие в работе комиссий по выявлению, устранению и предупреждению причин, вызвавших отказ в работе средств связи, принятие мер по улучшению их работоспособности.

10. Своевременное доведение до руководителей участков плановых заданий по связи, нормативной документации, приказов, распоряжений, информационных писем и требований в безукоризненном их выполнении.

11. Участие в технических совещаниях по рассмотрению планов производства.

12. Участие в разработке организационно-технических мероприятий по повышению эффективности производства, внедрение передовых методов и приемов труда.

13. Выполнение в установленные сроки предписаний и требований органов государственного надзора, технических инспекторов профсоюза, работников службы охраны труда.

14. Обеспечение требований нормативно правовых документов в области промышленной безопасности и охраны труда.

15. Обеспечение защиты сведений, составляющих служебную и коммерческую тайну.

16. Предоставление необходимой информации комиссии по расследованию (возможных) несчастных случаев, произошедших с работниками цеха, оказание первой помощи пострадавшим, предупреждению причин возникновения аварий на производстве, участие в разработке мероприятий по их предупреждению, ведение учета, происшедших несчастных случаев и аварий.

17. Содержание закрепленной за цехом территории в надлежащем порядке, принятие мер по повышению культуры и эстетики производства.

18. Обеспечение содержания административных и бытовых зданий в соответствии с правилами и нормами производственной санитарии и пожарной безопасности.

19. Осуществление совместно со службой управления персоналом филиала ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ» в городе Урай подбор, расстановку и рациональное использование ИТР и рабочих, составление и осуществление

мероприятий по повышению квалификации работников цеха. Обеспечение проведения производственного инструктажа рабочих.

20. Оформление и составление в установленном порядке первичной документации, связанной с расходом материальных ценностей, выплатой заработной платы работникам, оприходованием и списанием закрепленных за цехом основных фондов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, средств индивидуальной защиты и спецодежды, а также других производственно-хозяйственных операций цеха.

21. Разработка инвестиционных программ развития с целью осуществления модернизации и замены существующих средств связи.

22. Проведение планового и внепланово обучения оперативно-технического персонала ЦС в связи с внедрением в производство новой техники.

Заместитель начальника цеха связи (далее заместитель начальника Цеха) относится к категории руководителей. На должность заместителя начальника Цеха назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по специальности на инженерно-технических должностях не менее 3 лет или среднее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по специальности на инженерно-технических должностях не менее 5 лет. Назначение на должность заместителя начальника Цеха и освобождение от нее производится приказом Управляющего филиалом ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ» в городе Урай по представлению главного инженера и начальника цеха связи. Заместитель начальника Цеха подчиняется начальнику цеха связи. На время отсутствия заместителя начальника Цеха (командировка, болезнь, отпуск и пр.) его обязанности совмещает начальник Цеха (при отсутствии такового – лицо, назначенное приказом), который приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него функций.

Заместитель начальника цеха связи:

1. Определяет перспективы развития цеха и пути реализации комплексных программ по всем направлениям совершенствования, реконструкции и технического перевооружения действующего производства. Непосредственно руководит этими работами.

2. Обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки производства, его эффективности и сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство работ, высокое их качество, надежность и долговечность в соответствии с техническими условиями и требованиями технической эстетики, рациональное использование производственных фондов и всех видов ресурсов.

3. Проводит работу по воспитанию кадров в духе сознательного и добросовестного отношения к труду, обеспечению строгого соблюдения интересов ЗАО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ», укреплению трудовой и производственной дисциплины, способствует развитию творческой инициативы и трудовой активности рабочих и служащих.

4. Обеспечивает правильное применение принципа социальной справедливости, сочетания экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства, а также усиление ответственности каждого работника за порученное ему дело и за итоги работы.

5. Подает предложения начальнику цеха связи, о наложении на работников цеха связи дисциплинарных взысканий.

6. В области промышленной безопасности и охраны труда:

- Обеспечивает и контролирует соответствие технологии производства, технических устройств, зданий и сооружений в подконтрольных структурных подразделениях требованиям промышленной безопасности и охраны труда;

- Представляет предложения для включения в Политику в области промышленной безопасности и охраны труда;

- Распределяет обязанности в области промышленной безопасности и охраны труда между специалистами и другими работниками подконтрольного объекта. При разработке должностных инструкций для специалистов (инженерно-технических работников) предусматривает в них обязанности в области промышленной безопасности и охраны труда;
- Обеспечивает специалистов необходимой нормативной документацией по вопросам промышленной безопасности и охране труда, информацией о сроках действия и вносимых изменениях;
- Доводит до сведения работников подконтрольного объекта информацию о происшедших на предприятии несчастных случаях;
- Разрабатывает программы инструктажей и вопросники для проверки знаний рабочих, обеспечивает ими мастеров и начальников участков ЦС;
- Организует и проводит своевременное и качественное обучение рабочего персонала безопасным методам работы. Осуществляет контроль за своевременным и качественным проведением мастерами и начальниками участков инструктажей рабочих;
- Организует проведение первичного инструктажа непосредственных руководителей работ (начальников участков и др.);
- Письменным распоряжением закрепляет за квалифицированными рабочими вновь принятых рабочих для стажировки, с указанием продолжительности и ответственного лица за стажировку;
- Организует разработку и утверждает графики проверки знаний рабочих. Осуществляет своевременную проверку знаний рабочих;
- Организует идентификацию опасностей на подконтрольном объекте;
- Организует разработку и представляет руководству планы мероприятий по обеспечению промышленной безопасности и охраны труда на подконтрольном объекте;
- Организует разработку новых и пересмотр действующих инструкций, памяток по охране труда и безопасному ведению работ. Составляет перечень

необходимых инструкций для каждого производственного подразделения (участка, бригады);

- Обеспечивает соблюдение работниками трудовой и производственной дисциплины, требований правил и норм безопасности, технологических регламентов и инструкций;

- Обеспечивает установленный порядок допуска персонала к выполнению работ повышенной опасности и к обслуживанию отдельных видов оборудования. Организует выполнение работ повышенной опасности по нарядам-допускам в соответствии с установленным порядком;

- Принимает меры по оснащению производственных объектов и обеспечению работающих необходимыми средствами защиты, приспособлениями и устройствами в соответствии с требованиями правил и норм безопасности;

- Принимает меры по обеспечению рабочих мест и производственных объектов знаками безопасности, плакатами, инструкциями и другими наглядными пособиями и документацией, предусмотренными правилами;

- Организует правильное хранение и транспортировку, применение и обезвреживание ядовитых, едких, взрыво- и огнеопасных и радиоактивных веществ и источников ионизирующих излучений в соответствии с требованиями правил и норм безопасности;

- Обеспечивает правильную эксплуатацию и эффективность работы вентиляционных систем и установок, содержание их в исправном состоянии;

- Обеспечивает выполнение мероприятий по приведению состояния воздушной среды, освещенности рабочих мест, температурного режима, уровней шума и вибрации в соответствии с санитарными нормами;

- Обеспечивает внедрение мероприятий по обеспечению промышленной безопасности и охраны труда на подконтрольных объектах;

- Организует своевременное и качественное проведение технического обслуживания и ремонта подконтрольных технических устройств.

- Разрабатывает годовые графики технического обслуживания и ремонта подконтрольных технических устройств;
- Организует проведение начальниками участков первого этапа производственного контроля за соблюдением требований промышленной безопасности и охраны труда и осуществляет второй этап контроля;
- Не реже одного раза в месяц рассматривает на рабочих собраниях (оперативных совещаниях) специалистов вопросы состояния промышленной безопасности и охраны труда на подконтрольном объекте. Анализирует результаты проверок состояния промышленной безопасности и охраны труда;
- Контролирует реализацию программ мероприятий по промышленной безопасности и охране труда;
- Контролирует реализацию корректирующих мероприятий по устранению причин возникновения технических инцидентов, аварий и несчастных случаев;
- Контролирует выполнение предписаний надзорных органов специально уполномоченных по вопросам промышленной безопасности и охраны труда;
- Контролирует обеспечение работников спецодеждой, спецобувью и другими средствами индивидуальной защиты, мылом, смывающими и обезвреживающими средствами;
- Осуществляет руководство работами по осуществлению производственного контроля за соблюдением санитарных правил на рабочих местах подконтрольных подразделений;
- Организует и оказывает техническую помощь лабораторным подразделениям при проведении необходимых лабораторных исследований и инструментальных измерений в рамках проведения производственного контроля за соблюдением санитарных правил в подконтрольных подразделениях;



- Немедленно сообщает руководителю структурного подразделения, а также начальнику отдела охраны труда о происшедшем на подконтрольном объекте несчастном случае;

- Обобщает и анализирует сообщения (замечания и предложения) рабочих, мастеров по вопросам промышленной безопасности и охраны труда;

- Организуют контроль за наличием, своевременным заполнением и правильным ведением рабочей документации по вопросам промышленной безопасности и охраны труда, паспортов, формуляров и журналов на эксплуатируемое оборудование, иные технические устройства, здания и сооружения;

- В установленные сроки информирует руководство структурного подразделения по вопросам промышленной безопасности и охраны труда, (включая состояние промышленной безопасности и условий труда на подконтрольном объекте, реализации мероприятий, соблюдении требований действующего законодательства, выполнении локальных нормативных требований и распоряжений).

7. В области охраны окружающей среды обязан:

- Соблюдать требования федерального, регионального и местного законодательства международных соглашений, отраслевых и корпоративных нормативных требований в области охраны окружающей среды;

- Выполнять правила, инструкции, предписания, приказы и распоряжения по вопросам охраны окружающей среды в структурном подразделении или цехе;

- Соблюдать в процессе производства технологического регламента, норм, инструкций и оптимального режима работы технологического оборудования с учетом требований природоохранного законодательства;

- В процессе выполнения работы обязаны принимать меры к немедленному устранению причин и условий, способствующих загрязнению окружающей природной среды;

- Немедленно сообщать своему непосредственному руководству о любом нарушении природоохранного законодательства, экологических авариях, действовать в соответствии с планами ликвидации аварий;

- Участвовать в выполнении мероприятий по улучшению экологической обстановки в своем структурном подразделении, цехе.

- Корректирует работу по вопросам изобретательской деятельности, стандартизации и унификации, аттестации и рационализации рабочих мест, механоэнергетического обслуживания производства.

2.9. Принимает меры по совершенствованию организации производства, труда и управления на научной основе, внедрению вычислительной техники, механизации и автоматизации инженерных и управленческих работ.

2.10. Организует испытание новой техники и технологии, работу в области научно-технической информации и пропаганды, рационализации и изобретательства, распространение передового производственного опыта и направлять творческую инициативу работников на решение перспективных задач производства, повышение его технико-экономического уровня.

2.11. Обеспечивает постоянное совершенствование подготовки и повышение квалификации кадров в соответствии с требованиями научно-технического прогресса.

Заниматься поисками новых способов совершенствования предприятия, улучшения качества товаров и повышения эффективности труда необходимо ежедневно.

Необходимо набраться терпения – так как впереди предстоит не только устранить проблемы отдельных этапов производства, но и в целом изменить менталитет сотрудников.

Нельзя скупиться на ресурс: если нет возможности позволить себе нанять высококлассного специалиста для обучения сотрудников, к примеру, технологиям бережного производства – сделайте это, а не пытаться освоить все самостоятельно.

Постоянно необходимо напоминать работникам, что реализация проекта идет успешно, демонстрировать происходящие изменения.

Необходимо ввести новую систему в каждодневную деятельность сотрудников всех уровней, обозначить внятные правила игры. К примеру, не допускать новых операторов к станкам, пока они не пройдут инструктаж по бережному производству. Любой работник должен понимать, что в конце рабочего дня необходимо навести порядок на рабочем месте и подойти в комнату совещаний для подведения итогов дня.

Не останавливаться, даже когда кажется, что все актуальные вопросы получили свои ответы и дальше совершенствовать работу попросту невозможно. Необходимо поработать над деталями – такая деятельность тоже не останется незамеченной.

Методика, позволяющая сохранять реализацию проекта в активной фазе, – так называемая «фабрика идей». Этот процесс затрагивает простых сотрудников фирмы, поэтому записывать идеи следует на бумажных бланках. Работники должны иметь возможность взять такой бланк со специального стенда, записать на нем идею и положить бумагу в ящик. Чаще всего таким способом собирают идеи для незначительных изменений. Автор идеи должен указать в бланке сведения о себе и ответить на следующие вопросы:

1. Какого эффекта поможет достичь реализация идеи?
2. Что именно необходимо сделать (опишите или нарисуйте идею)?

Ведомство, назначенное ответственным за совершенствование предприятия, должно регулярно вытаскивать бланки из ящичков и вносить идеи в единую электронную базу. Предложения должны каждый месяц обсуждаться на техническом собрании. Авторам идей, не взятых в разработку, необходимо объяснить причины отказа. Одобренные

предложения немедленно берутся на вооружение, назначаются работники техслужбы или производства, ответственные за воплощение идеи в жизнь. На следующем собрании оцениваются результаты проделанной работы.

Любую идею, взятую в разработку, необходимо оценить по балльной системе. Авторы идей, набравшие наибольшее количество баллов, поощряются премиями.

Стимулировать рабочих на генерирование идей всегда бывает непросто. Им необходимо подробно объяснять, для чего требуются эти идеи, проводить совещания перед началом смены, просить записывать высказанные в их ходе устные идеи на бумагу. Рабочие полностью поверят в проект только после претворения первых идей в жизнь.

Также необходимо регулярно вывешивать на специальном стенде фото авторов наиболее удачных идей, проводить торжественные совещания, благодарить рационализаторов и вручать им заслуженные премии.

## **Выводы по второй главе**

Филиал ООО «Лукойл - Информ» в городе Урай образовался 1 июля 2004г. Это значительно молодое предприятие не имеющее аналогов в городе Урай. К подбору персонала руководство предприятия подходит очень ответственно. Большую часть персонала предприятия составляют молодые специалисты (70%), для них сейчас разрабатывается новая программа карьерного роста. На данном предприятия работает 96,19% работников с высшим и средним специальным образованием, а средний тарифный разряд рабочих равен 5, что говорит о высокой квалификации рабочих.

Основной деятельностью филиала является предоставление услуг связи, ремонт и обслуживание средств автоматизации, вычислительной техники, метрологическое обеспечение.

Миссия филиала: Автоматизация всего спектра технологических процессов, прогрессивные разработки в области связи и телекоммуникаций, внедрение систем сбора и анализа информации. Основным заказчиком является ТПП «Урайнефтегаз» нефтяной компании «Лукойл». Филиал ООО «Лукойл - Информ» осуществляет свою деятельность во всех цехах добычи нефти и структурных подразделениях ТПП.

Предложенные рекомендации по совершенствованию организации производства на предприятии могут служить основой для совершенствования организации и будут способствовать совершенствованию предприятия, улучшению качества товаров и повышению эффективности труда.

## Заключение

В первой главе нашего исследования были рассмотрены теоретические аспекты совершенствование организации производства на предприятии и были сделаны следующие выводы.

Организация производства на предприятии – это вид деятельности по объединению всех составляющих производственного процесса в единый процесс, а также по обеспечению их рационального взаимодействия и сочетания в целях достижения экономической и социальной эффективности производства.

Сущность организации производства состоит в объединении и обеспечении взаимодействия личных и вещественных элементов производства, установлении необходимых связей и согласованных действий участников производственного процесса, создании организационных условий для реализации экономических интересов и социальных потребностей работников на производственном предприятии.

Организация производства является залогом эффективной работы предприятия, так как она создает возможности для высокой производительности трудовых коллективов, выпуска качественного продукта, оптимального использования ресурсов предприятия, а также развития организационной культуры и личности в процессе работы.

Ответственность за совершенствование предприятия лежит на всем руководстве фирмы.

Особенно важно совершенствование маркетинговой деятельности для предприятий, работающих на динамично развивающихся рынках. То, что было необходимо потребителям вчера, уже не будет актуально завтра. Поэтому для всех компаний, работающих на динамичных рынках, необходимо постоянно вести маркетинговые исследования для выявления направлений, по которым им следует развиваться, к чему прикладывать наибольшие усилия, во что вкладывать деньги для расширения своей

деятельности и как строить свою политику для привлечения новых потребителей.

Во второй главе нашего исследования была дана организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Лукойл-Информ», была рассмотрена организация производства ООО «Лукойл-Информ», а также были разработаны рекомендации по совершенствованию организации производства на предприятии ООО «Лукойл-Информ».

Филиал ООО «Лукойл - Информ» в городе Урай образовался 1 июля 2004г. Это значительно молодое предприятие не имеющее аналогов в городе Урай. К подбору персонала руководство предприятия подходит очень ответственно. Большую часть персонала предприятия составляют молодые специалисты (70%), для них сейчас разрабатывается новая программа карьерного роста. На данном предприятия работает 96,19% работников с высшим и средним специальным образованием, а средний тарифный разряд рабочих равен 5, что говорит о высокой квалификации рабочих.

Основной деятельностью филиала является предоставление услуг связи, ремонт и обслуживание средств автоматизации, вычислительной техники, метрологическое обеспечение.

Миссия филиала: Автоматизация всего спектра технологических процессов, прогрессивные разработки в области связи и телекоммуникаций, внедрение систем сбора и анализа информации. Основным заказчиком является ТПП «Урайнефтегаз» нефтяной компании «Лукойл». Филиал ООО «Лукойл - Информ» осуществляет свою деятельность во всех цехах добычи нефти и структурных подразделениях ТПП.

Предложенные рекомендации по совершенствованию организации производства на предприятии могут служить основой для совершенствования организации и будут способствовать совершенствованию предприятия, улучшению качества товаров и повышению эффективности труда.

## Список литературы

1. Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
2. Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков. - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
3. Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
4. Бухалков, М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 506 с.
5. Восколович, Н.А. Экономика, организация и управление общественным сектором: Учебник / Н.А. Восколович, Е.Н. Жильцов, Еникеева. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 367 с.
6. Белова, Т.А. Технология и организация производства продукции и услуг / Т.А. Белова, В.Н. Данилин. - М.: КноРус, 2013. - 238 с.
7. Бухалков, М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 506 с.
8. Бухалков, М.И. Организация производства на предприятиях машиностроения: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 511 с.
9. Васильева, И.Н. Организация делопроизводства и персональный менеджмент: Учебное пособие / И.Н. Васильева, Э.В. Островский, И.Ю. Юртаев. - М.: Вузовский учебник, 2013. - 320 с.
10. Виноградова, М.В. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса: Учебное пособие для бакалавров / М.В. Виноградова, Н.В. Сорокина, Т.С. Жданова. - М.: Дашков и К, 2014. - 208 с.
11. Власов, П.К. Замысел и организационная реальность. Структура смыслопроизводства в организациях / П.К. Власов, А.А. Киселева. - Харьков: Гуман. Центр, 2014. - 300 с.
12. Голов, Р.С. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков; Под ред. А.П. Агарков. - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
13. Горюшкин, А.А. Организация производства: Учебное пособие / Н.И. Новицкий, А.А. Горюшкин; Под ред. Н.И. Новицкий. - М.: КноРус, 2013. - 350 с.
14. Гладилин, А.В. Организация, планирование и управление производством. Практикум (курсовое проектирование) / А.В. Гладилин, А.Н. Герасимов и др. - М.: КноРус, 2015. - 320 с.
15. Горноста́й, Л.Ч. Организация, планирование и управление производством: Практикум (курсовое проектирование): Учебное пособие / Н.И. Новицкий, Л.Ч. Горноста́й, А.А. Горюшкин; Под ред. Н.И. Новицкий. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.



16. Гукова, О.Н. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие / О.Н. Гукова. - М.: Форум, 2015. - 160 с.
17. Дубровин, И.А. Организация и планирование производства на предприятиях / И.А. Дубровин. - М.: КолосС, 2014. - 359 с.
18. Дашков, Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью: Учебник для бакалавров / Л.П. Дашков, О.В. Памбухчианц. - М.: Дашков и К, 2016. - 400 с.
19. Диянова, С.Н. Организация и управление коммерческой деятельностью: Учебное пособие / С.Н. Диянова, Н.И. Денисова. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 384 с.
20. Жданова, Л.А. Организация и управление промышленной фирмой в развитых странах: Учебник / Л.А. Жданова. - М.: Экономика, 2008. - 427 с.
21. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие / Н.Л. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 455 с.
22. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
23. Ицкович, Э.Л. Методы рациональной автоматизации производства: Выбор средств. Организация тендера. Анализ функционирования. Управление развитием. Оценка эффективности / Э.Л. Ицкович. - М.: Инфра-Инженерия, 2014. - 256 с.
24. Иванов, И.Н. Организация производства на промышленных предприятиях: Учебник / И.Н. Иванов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 352 с.
25. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
26. Кудрявцев, Е.М. Организация планирование и управление предприятием: Учебник / Е.М. Кудрявцев. - М.: АСВ, 2013. - 464 с.
27. Лисиенко, С.В. Организация и планирование промышленного предприятия / С.В. Лисиенко. - М.: МОРКНИГА, 2013. - 235 с.
28. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения дополнительное профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2014. - 72 с.
29. Новоселов, А.Л. Экономика, организация и управление на предприятии: Учебник и практикум / А.Л. Новоселов, О.Е. Медведева, И.Ю. Новоселова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 625 с.
30. Новицкий, Н.И. Организация и планирование производства: лабораторный практикум / Н.И. Новицкий. - Минск: Новое знание, 2013. - 230 с.
31. Олейник, П.П. Организация планирование и управление на предприятии: Учебник. / П.П. Олейник. - М.: АСВ, 2015. - 200 с.

32. Панина, З.И. Организация и планирование деятельности предприятия сферы сервиса: Практикум / З.И. Панина, М.В. Виноградова. - М.: Дашков и К, 2013. - 244 с.
33. Панова, А.К. Планирование и эффективная организация продаж: Практическое пособие / А.К. Панова. - М.: Дашков и К, 2016. - 190 с.
34. Петров, М.Н. Организация труда и управление производством на предприятии: Учебное пособие / М.Н. Петров, Г.В. Гудков. - СПб.: Лань, 2015. - 224 с.
35. Переверзев, М.П. Организация производства на промышленных предприятиях: Учебное пособие / М.П. Переверзев, С.И. Логвинов, С.С. Логвинов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 332 с.
36. Плисецкий, Е.Л. Коммерческая география России: Территориальная организация производства и рынка: Учебное пособие / Е.Л. Плисецкий. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.
37. Радиевский, М.В. Организация производства: инновационная стратегия устойчивого развития предприятия: Учебник / М.В. Радиевский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 377 с.
38. Радько, Т.Н. Организация производства (для ссузов) / Т.Н. Радько. - М.: КноРус, 2013. - 352 с.
39. Родионова, В.Н. Организация производства и управление предприятием: Учебное пособие / В.Н. Родионова, О.Г. Туровец. - М.: ИЦ РИОР, 2015. - 128 с.
40. Сачко, Н.С. Организация и оперативное управление на предприятии / Н.С. Сачко. - Минск: Новое знание, 2014. - 636 с.
41. Слак, Н. Организация, планирование и проектирование производства. Операционный менеджмент / Н. Слак, С. Чемберс, Р. Джонстон . - М.: ИНФРА-М, 2013. - 790 с.
42. Сыров, В.Д. Организация и планирование радиотехнического производства: Учебное пособие / В.Д. Сыров. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 304 с.
43. Фатхутдинов, Р.А. Организация производства: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 544 с.
44. Хадонов, З.М. Организация, планирование и управление на предприятии: Учебное пособие / З.М. Хадонов. - М.: АСВ, 2009. - 688 с.
45. Хартли, А. Организация, планирование и управление производством. Учебно-методическое пособие / А. Хартли. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 576 с.
46. Ширшиков, Б.Ф. Организация, планирование и управление на предприятии: Учебник для вузов / Б.Ф. Ширшиков. - М.: АСВ, 2013. - 528 с.
47. Юзефович, А.Н. Организация, планирование и управление производством / А.Н. Юзефович. - М.: АСВ, 2013. - 248 с.