

И.А. ОГАНЕЗОВ

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

Конспект лекций

Минск
Изд-во МИУ
2011

УДК 338.24
ББК 65.050
О 36

Рецензенты:

Г.М. Наливайко, канд. экон. наук, профессор кафедры управления
Института современных знаний им. А.М. Широкова;

М.Ф. Рыжанков, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой менеджмента
и маркетинга БГАТУ

Рекомендован к изданию кафедрой менеджмента
Минского института управления
(протокол № 12 от 23.06.2011 г.)

Оганезов, И.А.

О 36 Производственный менеджмент: конспект лекций / И.А. Оганезов. – Минск: Изд-во МИУ, 2011. – 232 с.

ISBN 978-985-490-779-6.

Конспект лекций содержит лекционный материал по курсу «Производственный менеджмент». Рассмотрены темы, которые предусмотрены образовательным стандартом Республики Беларусь для специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» с квалификацией менеджер-экономист.

Издание включает также методические указания для выполнения контролируемой самостоятельной работы по курсу (с использованием показателей экономической эффективности инвестиций).

Для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» дневной и заочной форм обучения, также может быть полезен студентам, преподавателям экономических вузов и экономических факультетов высших учебных заведений, специалистам предприятий и организаций.

УДК 338.24
ББК 65.050

ISBN 978-985-490-779-6

© Оганезов И.А., 2011
© Оформление. МИУ, 2011

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПРЕДМЕТ И СОДЕРЖАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА	6
1.1. Производство и производственная система как объекты управления	6
1.2. Цели, задачи и процессы управления производством	12
1.3. Производственная структура предприятия и определяющие ее факторы	14
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ	17
2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА В ПРОСТРАНСТВЕ И ВО ВРЕМЕНИ	18
2.1. Производственные процессы. Виды производственных операций	18
2.2. Классификация производственных процессов	19
2.3. Рациональная организация производственного процесса и всех его частей	21
2.4. Производственный цикл и его длительность	24
2.5. Виды движения предметов труда. Пути сокращения длительности производственного цикла. Типы производства ...	27
2.5.1. Последовательный вид движения предметов труда ...	27
2.5.2. Параллельно-последовательный вид движения предметов труда	30
2.5.3. Параллельный вид движения предметов труда	33
2.6. Экономическое значение и пути сокращения длительности производственного цикла	37
2.7. Типы производства и их технико-экономическая характеристика	39
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ	43
3. СУЩНОСТЬ И ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПРОИЗВОДСТВОМ	44
3.1. Понятие и сущность управленческих решений в управлении производством	44
3.2. Виды управленческих решений	47
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ	52

4. МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИИ	53		
4.1. Управление конкурентоспособностью и эффективностью работы предприятия (организации)	53		
4.2. Обеспечение финансовой устойчивости предприятия (организации).....	59		
4.3. Подготовка производства к выпуску новой продукции ..	63		
4.3.1. Сущность, содержание и задачи технической подготовки производства.....	63		
4.3.2. Этапы технической подготовки производства	64		
4.3.3. Проектно-конструкторская подготовка производства.....	66		
4.3.4. Технологическая подготовка производства	70		
4.3.5. Организационно-экономическая подготовка производства.....	71		
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ	74		
5. ФУНКЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА	75		
5.1. Понятие функции производственного менеджмента	75		
5.2. Функция планирования	76		
5.3. Функция организации	82		
5.4. Функция нормирования	85		
5.5. Функция анализа	86		
5.6. Функция контроля	87		
5.7. Функция оперативного учета	97		
5.8. Функция координации	97		
5.9. Функция мотивации	99		
5.10. Функция регулирования	102		
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ	103		
6. МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА	105		
6.1. Управление производственными запасами	105		
6.2. Оперативное управление производством	108		
6.2.1. Содержание, задача и состав системы оперативно-производственного планирования	108		
6.2.2. Состав календарно-плановых нормативов	110		
6.2.3. Разработка оперативно-календарных планов	110		
		6.2.4. Организация работ по выполнению производственных программ	112
		6.2.5. Диспетчеризация производства	112
		6.2.6. Управление ритмичной работой предприятия	113
		6.3. Управление вспомогательным производством	115
		6.3.1. Управление инструментальным хозяйством	115
		6.3.2. Управление ремонтным хозяйством	120
		6.3.3. Управление энергетическим хозяйством	130
		6.4. Управление обслуживающим хозяйством	139
		6.4.1. Управление внутризаводским транспортом	139
		6.4.2. Управление складским хозяйством.....	150
		6.5. Комплексное управление производительностью и управление качеством	156
		6.5.1. Комплексное управление производительностью (эффективностью) производства	156
		6.5.2. Управление качеством	160
		6.6. Автоматизация производственных процессов	181
		6.7. Гибкие производственные системы и автоматизированные системы управления производством	185
		6.7.1. Гибкие производственные системы	185
		6.7.2. Интегрированные системы управления производством	189
		КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ	214
		7. КОНТРОЛИРУЕМАЯ САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ДЛЯ СТУДЕНТОВ СПЕЦИАЛЬНОСТИ «МЕНЕДЖМЕНТ» ДНЕВНОЙ И ЗАОЧНОЙ ФОРМ ОБУЧЕНИЯ	217
		ЛИТЕРАТУРА	229

1. ПРЕДМЕТ И СОДЕРЖАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Производство и производственная система как объекты управления

Современный мир нередко рассматривают как совокупность самых разных *организаций* – людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели на основе принципов разделения труда, прав, обязанностей и иерархической структуры.

Производственная функция включает в себя те действия, в результате которых производятся товары и оказываются услуги, поставляемые организацией во внешнюю среду.

Организации отличаются друг от друга по характеру конкретных видов деятельности, входящих в производственную функцию. При производстве, например автомобилей и бытовой техники, перерабатывается большое количество сырья и материалов. Строительные организации тоже потребляют значительные объемы материалов, но каждая единица готовой продукции в этом случае может быть уникальна по своей конструкции. Кроме того, строительные работы происходят не в условиях заводов, а на отдельных строительных площадках, где в дальнейшем и эксплуатируются изделия строительных организаций (фирм).

Предприятие – это обособленная самостоятельная производственно-хозяйственная единица, обладающая правами юридического лица, производящая продукцию или оказывающая услуги потребителям.

Главной задачей предприятия является хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли для удовлетворения интересов собственника (собственников) имущества и его работников.

Хозяйственная деятельность предприятий (организаций) осуществляется в результате реализации совокупности стратегических, тактических и оперативных экономических решений, принятие которых в свою очередь требует соблюдения основных критериев эффективности и учета:

– состояния и влияния внешней среды, определяющей рамочные условия деятельности предприятия. Внешняя среда создает ограничения и регулирует степень самостоятельности субъектов хозяйствования в принятии решений;

– системы целей предприятия, отражающих интересы участников хозяйственной деятельности, которые должны быть достигнуты в результате принимаемых решений;

– возможных вариантов (альтернатив) достижения целей предприятия. В этом смысле хозяйствование и представляет собой целенаправленный процесс принятия решений на основе выбора альтернатив использования ограниченных ресурсов для достижения оптимальных значений целевых показателей. Для предприятия это связано с определением, что производить (какие услуги оказывать), каким образом производить, как наиболее эффективно распределить и использовать имеющиеся ресурсы. Выбор связан и с определением местонахождения предприятия (организации), его организационно-правовой формы, взаимоотношений с другими участниками экономической деятельности.

Хозяйственная деятельность предприятия может быть рассмотрена и в организационно-производственном аспекте. В этом плане производство представляет собой процессы целенаправленного и планомерного комбинирования материально-технических (средства труда, предметы труда, технологии производства и сбыта, организационно-технологическая информация) и социальных элементов (персонал, его квалификация, технологии взаимодействия и отношений в коллективе) с целью изготовления и реализации продукции, оказания услуг, выполнения работ.

Основой выбора экономических решений является их *эффективность* как результат сопоставления экономического эффекта с затратами, необходимыми для достижения данного эффекта. Экономический эффект на уровне предприятия может быть представлен в виде прироста объема продукции, прибыли или снижения себестоимости. Соответственно показателями экономической эффективности являются: рентабельность, материалоемкость, трудоемкость, фондоотдача, производительность труда, дополнительный выход продукции на рубль инвестиций, снижение себестоимости продукции в расчете на рубль инвестиций и т.п.

Предприятие – это обособленная целостная производственно-хозяйственная система, в которой предполагается социальное единство, определяемое видом собственности на средства производства; производственно-техническое единство, вызванное общественным характером производства, уровнем развития техники