

О.М. Горелик

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРИНЯТИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию в области прикладной информатики в качестве **учебного пособия** для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Прикладная информатика (по областям)» и другим междисциплинарным специальностям

Второе издание, стереотипное

КНОРУС • МОСКВА • 2014

KnorusMedia
электронные версии книг

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73
Г68

Рецензенты:

Г.Н. Гогина, проф. Самарской гуманитарной академии (филиал г. Тольятти), канд. экон. наук,

Н.Н. Скорниченко, доц. Тольяттинской государственной академии сервиса, канд. экон. наук

Горелик О.М.

Г68 Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений : учебное пособие / О.М. Горелик. — 2-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2014. — 270 с. — (Бакалавриат).

ISBN 978-5-406-02761-5

Четко отражена отличительная особенность учебного курса «Производственный менеджмент»: всесторонне рассмотрен современный экономический механизм управления производством, обеспечивающий производственную деятельность предприятия и решение его текущих и стратегических задач в условиях рынка и конкуренции.

Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

Для студентов бакалавриата, магистрантов, аспирантов и преподавателей экономических факультетов и вузов, а также экономистов и менеджеров организаций.

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73

Горелик Ольга Михайловна

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
ПРИНЯТИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Сертификат соответствия № РОСС RU. АЕ51. Н 16509 от 18.06.2013.

Изд. № 5911. Подписано в печать 10.10.2013.

Формат 60×90/16. Гарнитура «PetersburgC». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 17,0. Уч.-изд. л. 12,0. Тираж 64 экз.

ООО «КноРус».

127015, Москва, ул. Новодмитровская, д. 5а, стр. 1.

Тел.: 8-495-741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в ООО «Центр геологических информационных технологий».

115201, г. Москва, ул. Котляковская, д. 1, стр. 3.

ISBN 978-5-406-02761-5

© Горелик О.М., 2014
© ООО «КноРус», 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
ГЛАВА 1. ПРОИЗВОДСТВО КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	
1.1. Понятие производства и производственной системы	11
1.2. Типология предприятий	18
1.3. Состав и взаимосвязь производственных факторов	21
Тесты	23
Задания	25
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ И ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ	
2.1. Структура управления и задачи управления производством	26
2.2. Производственный менеджер и процесс управления	32
2.3. Структура системы производственного менеджмента	34
2.4. Предприятие как объект производственного менеджмента	39
2.5. Методы производственного менеджмента	40
Тесты	42
Задания	43
Материал для чтения	43
Вопросы	45
ГЛАВА 3. ЦИКЛ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА	
3.1. Планирование как составляющая производственного менеджмента	46
3.2. Разработка планов	51
3.3. Особенности разработки оперативно-календарных планов	67
3.4. Выравнивание производства как необходимое условие внедрения систем «точно в срок» и «канбан»	72
3.5. Определение условий, организация, исполнение плана	76
Тесты	79
Задания	80
ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА	
4.1. Организационная структура и организационная схема управления производством	82

4.2. Организация планирования производства посредством оперативного управления с использованием различных инструментов	84
4.3. Планирование работ по методу критического пути	88
4.4. Обеспечение качества	94
Тесты	95
ГЛАВА 5. ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА ПЛАНА ПРОИЗВОДСТВА И ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ	
5.1. Основные разделы и технико-экономические показатели производственной программы	97
5.2. Основные разделы и технико-экономические показатели производственной программы	99
5.3. Этапы разработки производственной программы	106
5.4. Производственная мощность	111
5.5. Загрузка производственной мощности	113
5.6. Методы оптимизации производственной программы	116
Тесты	118
Задания	119
ГЛАВА 6. СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ	
6.1. Сущность и цель создания товарно-материальных запасов	121
6.2. Назначение и цель управления запасами	123
6.3. Классификация запасов	127
6.4. Определение оптимального соотношения затрат	136
6.5. Исторические предпосылки и современное развитие систем управления запасами	142
Тесты	159
Задания	160
Вопросы	163
ГЛАВА 7. ЗАТРАТЫ И РИСК СОДЕРЖАНИЯ ЗАПАСОВ	
7.1. Классификация издержек, связанных с приобретением и хранением запасов	164
7.2. Виды норм производственных запасов	168
7.3. Управление запасами с независимым и зависимым спросом	176
7.4. Японская система управления запасами	180
7.5. Контроль материальных запасов	191
7.6. ABC-анализ при регулировании запасов	192
7.7. Производственная стратегия	196
Тесты	198
Задания	199
ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ	
8.1. Понятие качества и значение его повышения	200
8.2. Методы оценки качества продукции	210

8.3. Понятие управления качеством. Требования и процедуры системы управления качеством	212
8.4. Контроль качества продукции	218
Тесты	226
Задания	227
ГЛАВА 9. ОБЩИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ	
9.1. Задачи и методы контроля	228
9.2. Виды контроля	232
9.3. Процесс контроля	238
9.4. Поведенческие аспекты контроля	250
9.5. Рекомендации науки о проведении эффективного контроля	253
9.6. Характеристики эффективного контроля	254
9.7. Контроль на международном уровне	259
ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ	261
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ	263
ТЕМЫ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ	265
ТЕМЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	266
ЛИТЕРАТУРА	267

ВВЕДЕНИЕ

Для успешной реализации реформ, проводимых в России, крайне важны позитивные изменения, которые происходят в различных сферах управления. Происходит трансформация социально-экономической системы; возникают новые требования к управлению предприятиями, выдвигаемые рыночными отношениями.

Рост предпринимательской активности и переход к разнообразным формам собственности вызывают перестройку, хотя и нескорую, технологической базы производства; изменяются традиционные формы управления.

В России накоплен огромный опыт в сфере управления производством, который в основном связан с крупномасштабным производством, но в настоящее время акцент смещается на управление средними и малыми организационными структурами. Растущая самостоятельность российских предприятий вызывает интерес их работников к вопросам организации и управления производством, в том числе в странах с развитой рыночной экономикой.

Анализируя опыт стран со зрелой рыночной экономикой, выделяют ряд направлений и концепций, в соответствии с которыми развивается наука и практика управления.

1. Перестройка на современной информационной и технологической основе организации производственно-хозяйственной деятельности и управления, или *реинжиниринг*.

2. Развитие концепции *внутренних рынков корпораций*. Это означает использование принципов рыночного хозяйства во внутренней деятельности предприятий. Преобразования охватывают все подразделения, приобретающие товары и услуги как внутри предприятия, так и за его пределами. Вместе с тем они, как автономные звенья, объединяются едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской структурой.

3. Происходят интеграционные процессы в управлении, ориентированные на более эффективное использование всех ресурсов, прежде всего научно-технических, инвестиционных и финансовых. Это способствует появлению многообразных форм горизонтального объединения предприятий.

4. Все большее распространение получают нефинансовые измерители эффективности управления, которые лучше оценивают достижения организации. Такими неосязаемыми критериями оценки являются интеллектуальный капитал, удовлетворенность потребителя, полнота и комплектность использования информационных технологий. Последнее обусловлено тем, что роль информационных технологий в хозяйственной деятельности предприятий изменилась. Информационная технология превратилась в важнейшую составную часть продукта.

В настоящее время российские предприятия стали больше уделять внимания организации производства, формированию структур, обеспечивающих четкое разделение работ, контроль выполнения и стимулирование исполнителей по результатам труда.

Управление современными российскими предприятиями сталкивается со многими проблемами. Ряд из них связан с изменениями в характере отношений между реальными собственниками предприятий и управляющими (менеджерами). Вместо одного собственника предприятия получили сразу нескольких. Существенно расширился круг задач, которые требуется решать и за которые нужно отвечать перед новыми собственниками менеджерам предприятий. Эти задачи охватывают не только организацию и управление персоналом, но и включают определение номенклатуры и объемов выпуска продукции с учетом потребностей и возможностей рынка, поиск и привлечение ресурсов (прежде всего финансовых), обеспечение реализации продукции, проведение своевременных расчетов с поставщиками и потребителями, повышение качества и конкурентоспособности продукции и др. Чтобы управлять предприятием, менеджеры должны иметь четко обозначенные цели. Ведь далеко не каждое предприятие в состоянии разработать и реализовать собственную стратегию.

Вся деятельность предприятия должна быть ориентирована на достижение целевых показателей (прибыльности, роста продаж и др.), для чего важно использовать современные принципы планирования и управления. В частности, это касается эффективного управления запасами. Управление запасами предполагает уменьшение общей сум-

мы затрат на запасы, поиск наиболее экономичных размеров партий заказываемых материалов, сокращение до минимума времени, в течение которого каждая единица материала находится на складе.

Одним из путей выхода российских предприятий из кризиса является использование достижений теории и практики современного менеджмента, обеспечение рационального сочетания отечественного и зарубежного опыта в организации, планировании и управлении производством.

Объектом производственного менеджмента является производство и производственные системы.

В производственном менеджменте понятие «производство» несколько шире, чем в литературе по организации производства. Под производством понимают целенаправленную деятельность по созданию чего-либо полезного. Производственная система — целенаправленный процесс, превращающий отдельные элементы в полезную продукцию. Для постановки и решения задач в производственном менеджменте используется системный подход, предполагающий рассмотрение различных составляющих производственного менеджмента с целью осмысления их структуры, организации и других особенностей, выявления закономерностей развития и совершенствование методов управления.

Развитие любой организационной структуры и уровень ее конкурентоспособности в огромной степени зависят от того, насколько удачно организовано ее управление производственными ресурсами. Именно в этом и заключается *основная задача производственного менеджмента*.

Производственный менеджмент занимается разработкой организационных систем, обеспечивающих максимально эффективное использование материалов, человеческих ресурсов, оборудования и производственных помещений в процессе изготовления продукции или оказания услуг и управление ими.

Важными задачами производственного менеджмента являются: выпуск высококачественной и надежной продукции, постоянное ее обновление на основе современных разработок и изобретений, обеспеченных патентной защитой, четкое выполнение обязательств по сделкам в отношении сроков поставок товаров.

К основным задачам производственного менеджмента относятся:
— разработка краткосрочных и стратегических целей и выработка тактики их достижения;

— определение профиля предприятия и основных направлений его коммерческой и некоммерческой деятельности;

— оценка материальной и финансовой обеспеченности и выявление возможных заявок на получение кредитов;

— обеспечение четкой организации, согласованности в работе между участками (цехами, отделами) и непосредственно рабочими и другими функциональными подразделениями;

— выработка и принятие решений в связи с радикальным изменением условий производственного процесса, необходимость корректировки или разработки нового производственного плана и программы;

— систематический контроль повышения качества и надежности выпускаемой продукции и приближение ее к уровню мировых стандартов;

— рациональное использование производственных мощностей, расширение, обновление продукции, максимизация объема продаж.

Отличительная особенность курса «Производственный менеджмент» состоит в рассмотрении современного экономического механизма управления производством, обеспечивающего производственную деятельность предприятия и решение его текущих и стратегических задач в условиях рынка и конкуренции.