

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

ВИРОБНИЧИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

За заг. редакцією доктора екон. наук,
проф. Ю. В. Гончарова

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як підручник для студентів вищих навчальних закладів*

Київ
«Кафедра»
2014

УДК 005.936.42/.43(075.8)

ББК 65.290-2я7

В 52

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як підручник для студентів вищих навчальних закладів
(лист № 1/11-2522 від 30.03.2011 р.)*

Колектив авторів:

Ю. В. ГОНЧАРОВ (керівник авторського колективу);
В. І. БОКІЙ, С. М. БОНДАРЕНКО, Г. М. ГОНЧАРОВА,
Н. Д. ГУРІНА, Л. О. ДЕНИСЕНКО, А. А. КОВАЛЬ,
Т. Р. ЛУЦИК, Г. В. КОСТЮК, Р. М. ФЕДОРЯК

Рецензенти

О. М. Алямов, д. е. н., проф., академік НАН України, завідувач відділом стратегічного потенціалу та макроекономічного аналізу РВПС України;
Л. Ф. Кожушко, д. т. н., проф., завідувач кафедри менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування;
Т. О. Примак, д. е. н., проф., професор кафедри маркетингу ДВНЗ «Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана».

Виробничий менеджмент: підручник / за заг. ред. д-ра економ. наук, проф.
В 52 Ю. В. Гончарова; 2-ге вид., допов. і перероб. – К.: Кафедра, 2014. – 512 с.
ISBN 978-966-2705-72-0

У підручнику детально розкрито навчальний матеріал програми професійно-орієнтованої дисципліни «Виробничий менеджмент» з підготовки фахівців за напрямом «Менеджмент» у галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування». Розглянуто основні теоретичні й практичні аспекти управління виробничою діяльністю промислових підприємств. Висвітлено засади організації виробничого процесу в просторі та часі, планування оперативної діяльності підприємств, управління якістю продукції та виробничою інфраструктурою.

Видання призначене для студентів, аспірантів та викладачів вищих навчальних закладів. Він також буде корисним для фахівців-практиків, які займаються питаннями управління виробничою діяльністю промислових підприємств.

УДК 005.936.42/.43(075.8)

ББК 65.290-2я7

© **Ю. В. Гончаров, В. І. Бокій, С. М. Бондаренко,**
Г. М. Гончарова, Н. Д. Гуріна, Л. О. Денисенко,
А. А. Коваль, Т. Р. Луцик, Г. В. Костюк,

ISBN 978-966-2705-72 0

Зміст

Передмова	7
ЧАСТИНА 1. СУТЬ І ЗМІСТ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	9
Розділ 1. Виробничий менеджмент як різновид функціонального менеджменту	10
1.1. Об'єкт і предмет вивчення, мета та завдання виробничого менеджменту	11
1.2. З історії розвитку виробничого менеджменту	12
1.3. Суть і функції виробничого менеджменту	15
1.4. Конфлікт цілей виробничого менеджменту	18
1.5. Менеджмент як системний процес формування управлінських рішень	20
Розділ 2. Промислове підприємство як об'єкт виробничого менеджменту	28
2.1. Об'єкт та суб'єкт управління у виробничому менеджменті	29
2.2. Характеристика та класифікація підприємств	32
2.3. Транснаціональні корпорації як суб'єкти міжнародного бізнесу	46
2.4. Створення та припинення діяльності підприємств	55
Розділ 3. Виробничі менеджери та їх місце в організації	60
3.1. Місце виробничих менеджерів у сучасних організаціях	61
3.2. Функції виробничих менеджерів	64
3.3. Обов'язки виробничих менеджерів	67
ЧАСТИНА 2. ВИРОБНИЧА СТРАТЕГІЯ ТА ВИРОБНИЧА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	72
Розділ 4. Формування виробничої стратегії підприємства	73
4.1. Суть виробничої стратегії	74
4.2. Виробнича потужність як основа формування виробничої стратегії	75
4.3. Стратегія розвитку асортименту (проектування продукції)	79
4.4. Розробка виробничої програми та формування стратегії з організації випуску продукції	81
4.5. Концептуальні основи реалізації виробничої стратегії	90
Розділ 5. Технологія управління виробничими процесами та організація виробництва	95
5.1. Технологія управління процесами у виробництві	96
5.2. Технологія організації виробництва	98
5.3. Основи організації виробництва на промисловому підприємстві	105
Розділ 6. Комплексна підготовка виробництва до випуску нової продукції	111
6.1. Суть і завдання комплексної підготовки виробництва	112
6.2. Науково-дослідна підготовка	116
6.3. Проектно-конструкторська підготовка	117
6.4. Технологічна підготовка виробництва	123
6.5. Організаційна підготовка виробництва	126
6.6. Екологічна підготовка виробництва	128

6.7. Організація освоєння випуску нової продукції	129
6.8. Економічні розрахунки на стадії підготовки виробництва	131
6.9. Організація робіт з підготовки виробництва	133
6.10. Застосування сіткових методів планування й управління (СПУ) у підготовці виробництва	134
ЧАСТИНА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ТРУДОВОГО ПРОЦЕСУ	147
Розділ 7. Організація праці	148
7.1. Суть, завдання та принципи організації праці	149
7.2. Поділ і кооперація праці на підприємстві	153
7.3. Трудовий процес та його раціоналізація	156
7.4. Організація та обслуговування робочих місць	159
7.5. Умови праці	163
7.6. Кількісна оцінка організації праці	166
Розділ 8. Технічне нормування праці	177
8.1. Суть і завдання нормування праці	178
8.2. Система норм і нормативів праці	180
8.3. Класифікація витрат робочого часу	183
8.4. Технічно обґрунтована норма часу та її структура	187
8.5. Методи нормування праці	191
8.6. Особливості нормування праці допоміжних робітників	204
8.7. Організація робіт з нормування праці на підприємствах	207
Розділ 9. Мотивація та стимулювання праці	211
9.1. Суть та значення мотивації трудової діяльності	212
9.2. Матеріальне стимулювання персоналу	215
9.3. Нематеріальні системи стимулювання трудової діяльності	241
ЧАСТИНА 4. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	245
Розділ 10. Система планування на підприємстві	246
10.1. Планування – центральна функція управління підприємством	247
10.2. Принципи і методи планування	249
10.3. Система планування на підприємстві	252
10.4. Загальні підходи до планування і прогнозування діяльності підприємства	256
10.5. Стратегічне і довгострокове планування	259
10.6. Поточне планування	265
10.7. Бюджетування – основний інструмент планування і контролю	268
10.8. Вирішальна роль керівників в інтеграції планування	272
Розділ 11. Бізнес-планування на підприємстві	276
11.1. Суть та призначення бізнес-планування	277
11.2. Технологія розробки бізнес-плану	284
11.3. Зміст основних розділів бізнес-плану	290
Розділ 12. Наукові підходи до формування та прийняття планових рішень у виробничому менеджменті	315
12.1. Моделювання як засіб обґрунтування вибору альтернатив	316
12.2. Вирішення прикладних завдань планування у виробничому менеджменті за допомогою економіко-математичного моделювання	324

Розділ 13. Оперативно-виробниче планування та диспетчеризація виробництва	358
13.1. Зміст оперативно-виробничого планування	359
13.2. Міжцехове і внутрішньоцехове оперативне планування	362
13.3. Системи оперативного планування та їх характеристика	366
13.4. Оперативне планування в умовах масового виробництва	369
13.5. Особливості оперативного планування у серійному виробництві	375
13.6. Оперативне планування в одиничному і дрібносерійному виробництві	377
13.7. Особливості оперативно-календарного планування в легкій промисловості	379
13.8. Зміст, завдання і організація виробничої диспетчеризації	386
Розділ 14. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства	392
14.1. Вплив науково-технічного прогресу на підвищення ефективності виробництва	393
14.2. Методичні підходи до оцінки економічного ефекту технічного розвитку, організаційних змін та оновлення виробництва	393
14.3. Оцінка економічного ефекту від впровадження заходів в умовах виробничого підприємства	397
14.4. Показники оцінки економічної ефективності виробничої діяльності підприємства	404
Розділ 15. Управління якістю продукції та послуг	409
15.1. Суть поняття якості	410
15.2. Оцінювання якості продукції	412
15.3. Організація технічного контролю якості та статистичні методи управління якістю	416
15.4. Сучасні відомості про стандартизацію, сертифікацію та створення систем управління	423
15.5. Особливості соціально орієнтованої концепції TQM та моделі ділової досконалості EFQM	427
15.6. Економіка якості	431
ЧАСТИНА 5. УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА	439
Розділ 16. Організація ремонтного господарства	440
16.1. Суть ремонтного господарства, його завдання та функції	441
16.2. Суть системи ремонту та її різновиди	444
16.3. Організаційна підготовка ремонту	446
16.4. Види ремонтів	447
16.5. Форми та методи організації ремонтних робіт	449
16.6. Особливості проведення ремонтних робіт на підприємствах легкої промисловості	449
16.7. Планування обсягу ремонтних робіт, кількості робітників і потреби в устаткуванні	451
16.8. Основні напрями удосконалення організації ремонтного господарства	453

Розділ 17. Організація енергетичного, транспортного та складського господарства підприємства	457
17.1. Енергоресурси: поняття, класифікація, показники використання	458
17.2. Енергетичне господарство: склад, функції і завдання. Планування потреб в енергоресурсах	460
17.3. Загальна характеристика транспортного господарства підприємства, потреби в транспортних засобах	466
17.4. Загальна характеристика складського господарства підприємства	469
17.5. Основні показники для планування та оцінки ефективності роботи складу	472
Розділ 18. Управління логістичними процесами на підприємстві	476
18.1. Логістична система підприємства	477
18.2. Організація логістичного управління на підприємстві	482
Додатки	497
Предметний покажчик	500

*Підручник
присвячується світлій пам'яті
фундаторів кафедри менеджменту
Київського національного університету
технологій та дизайну – професорам
Георгію Павловичу Іспіряну та
Володимирі Самійловичу Чмельову.*

ПЕРЕДМОВА

З переходом до ринкової економіки головною метою підприємства на сучасному етапі стає не лише створення продукції, але й задоволення купівельного попиту, що існує на ринку в повному та у встановленому обсязі. Тому всі виробничі процеси підприємства мають відповідати цим вимогам.

Виробнича діяльність підприємства повинна бути орієнтована на досягнення цільових показників (виробництво високоякісної продукції, прибутковість, зростання продажів тощо), для чого важливо використовувати сучасні принципи планування і управління.

Розглядаючи загальні умови виробництва та соціально-економічної сфери, які існують в країнах зі зрілою ринковою економікою, можна виділити низку напрямів і концепцій, відповідно до яких розвивається наука і практика управління.

По-перше, це перебудова на сучасній інформаційній і технологічній основі організації виробничо-господарської діяльності й управління, або реінжиніринг.

По-друге, розвиток концепції внутрішніх ринків корпорацій, що означає використання принципів ринкового господарства у внутрішній діяльності компанії. Такі перетворення охоплюють практично всі підрозділи, які стають автономними ланками. Разом з тим, вони об'єднуються єдиними інформаційними мережами, фінансовими системами та підприємницькою структурою.

По-третє, відбуваються інтеграційні процеси в управлінні, орієнтовані на більш ефективне використання всіх ресурсів, перш за все науково-технічних, інвестиційних і фінансових. Це сприяє появі різноманітних форм горизонтального об'єднання організацій.

По-четверте, все більшого поширення набувають нефінансові вимірники ефективності управління, адже вони дозволяють повніше оцінити досягнення організації. Такими критеріями оцінки є інтелектуальний капітал, задоволеність споживача, повнота і комплектність використання інформаційних технологій. Останнє обумовлене тим, що роль інформаційних технологій в господарській діяльності підприємств змінилася. Вони перетворилися на найважливішу складову частину продукту.

Підприємства стали більше приділяти уваги організації виробництва, раціональному формуванню структур, що забезпечують чіткий поділ робіт, контроль виконання і стимулювання виконавців за результатами праці.

Водночас країни з ринковою економікою за останні два десятиліття нагромадили величезні знання в галузі управління виробництвом, які набули інтернаціонального характеру.

Шляхом виходу вітчизняних підприємств із кризи, стабілізації їх діяльності та підвищення конкурентоспроможності є використання досягнень теорії та практики сучасного менеджменту, забезпечення раціонального поєднання вітчизняного і зарубіжного досвіду в організації, плануванні й управлінні виробництвом.

Завдяки розвитку науки та практики нагромаджені знання знайшли віддзеркалення в такій науковій дисципліні як виробничий менеджмент.

Виробничий (операційний) менеджмент – це наука, що вивчає управління процесом виробництва продукції або надання послуг у широкому міжгалузевому розрізі. У цій науці виділені загальні ознаки управління виробництвом і наданням послуг, характерні не для будь-якої окремої галузі, а для всієї сфери виробництва. Такі види виробничої й управлінської діяльності, як прийняття рішень, прогнозування, вибір розміщення заводу або офісу, проектування виробів і послуг, розподіл ресурсів, планування, гарантії якості, логістика тощо, є головними в будь-якій бізнес-організації.

У підручнику віддзеркалені особливості виробничого менеджменту, сучасний міжнародний та вітчизняний досвід у цій галузі знань. Зокрема розглянуто питання, пов'язані з виробництвом і виробничими системами, проаналізовано історію досліджень виробництва; цикл виробничого менеджменту і його складові частини: питання організації праці і управління виробничим процесом, його технічного нормування та системою мотивації та стимулювання.

Окрему увагу під час створення підручника було приділено особливостям виробничого менеджменту на підприємствах легкої промисловості.

* * *

Авторами підручника є: Ю. В. Гончаров (передмова, розділ 1, 2, 5), В. І. Бокій (розділ 4; 5, 12, 13, 14), С. М. Бондаренко (розділ 15), Г. М. Гончарова (розділ 3), Н. Д. Гуріна (розділ 8, 9, 11), Л. О. Денисенко (розділ 6, 7, 10), А. А. Коваль (розділ 16), Т. Р. Луцик (розділ 17), Г. В. Костюк (розділ 18), Р. М. Федоряк (п.п 9.1, 9.3, покажчик).

Керівник авторського колективу – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту КНУТД, заслужений економіст України **Ю. В. Гончаров**.

Авторський колектив буде вдячний всім читачам, які висловлять зауваження й побажання з метою подальшого вдосконалення матеріалу підручника.