

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Саратовский государственный аграрный университет
имени Н.И. Вавилова»

УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ

Краткий курс лекций
для студентов III курса

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Профили подготовки
Производственный менеджмент
агропромышленного комплекса

УДК 33.338.2

ББК 65.05

К73

К73 Управление операциями: Краткий курс лекций для студентов III курса направления подготовки 38.03.02 Менеджмент / М.В. Котова // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2016. – 43 с.

Краткий курс лекций по дисциплине «Управление операциями» составлен в соответствии с программой данной дисциплины и предназначен для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, содержит теоретический материал по управлению операциями на предприятиях: закупочными, производственными, складскими и др. Материал лекций способствует получению студентами знаний о современных методах и технологиях управления операциями на предприятиях, применению их в построении организационной структуры и эффективной системы управления на производстве и в сфере сбыта.

Материал соответствует профессиональной компетенции специалистов сельского хозяйства и агробизнеса.

УДК 33.338.2

ББК 65.05

Котова М.В., 2016
ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ», 2016

Введение

Уровень развития экономики во многом определяет рост производственной и обслуживающей сфер деятельности, а также качества жизни населения в целом. Стратегия дальнейшего развития государства практически не возможна без достижений научно-технического прогресса и внедрения инновационных разработок в экономике. Усиливающаяся конкуренция на рынках сбыта требует проведения широкомасштабного технического обновления и модернизации существующих производственных и технологических процессов, внедрения современных систем управления операциями на предприятиях.

Дисциплина «Управление операциями» во многом способствует решению данных задач. Знания и навыки, приобретённые по данной дисциплине, помогут молодым специалистам обеспечить процесс эффективного управления на предприятиях, сформировать у руководителей высшего и среднего звена восприимчивость к новой технике и технологиям на производстве, а также обеспечить рациональное использование имеющихся ресурсов и высокое качество выпускаемой продукции.

Дисциплина «Управление операциями» являются базовой по отношению к дисциплинам: «Корпоративный менеджмент на предприятии АПК» и «Контроллинг на предприятиях АПК».

УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

1.1. Понятие и сущность управления операциями на предприятиях

Как известно, уровень развития производства определяет качество жизни населения. Дальнейшее его развитие на основе внедрения достижений НТП оказывает определенное влияние на сельское хозяйство, транспорт, оптовую и розничную торговлю, способствует ускоренному инновационному обновлению экономики страны и обеспечению ее конкурентоспособности. В условиях усиливающейся конкуренции деятельность предприятий требует ускоренного решения задач по модернизации производства и использованию современных методов управления операциями.

Операции на предприятиях – это действия по преобразованию ресурсов в готовую продукцию.

Управление операциями на предприятиях – это деятельность обеспечивающая: закупки сырья, комплектующих и материально-технических ценностей для производства, а также процесс изготовления продукции, ее складирование, транспортировку, реализацию и послепродажное сервисное обслуживание потребителей.

По мере совершенствования структуры производства, развития процессов специализации и кооперирования в технологии изготовления продукции, расширяются и задачи по управлению операциями. Одной из важнейших задач в этой связи является эффективное использование имеющихся ресурсов производства (финансовых, материальных, трудовых и информационных). Прежде всего, это связано с особенностями современного управления производством, функционированием предприятий в условиях дефицита ресурсов, интенсификацией производства, а также снижением степени влияния административных методов руководства на предприятиях в целом.

В процессе управления операциями определяются стратегические цели и задачи для эффективной работы производственных подразделений предприятий и принимаются оперативные решения с учётом обработки поступающей информации.

Масштабы производственных задач в определённой степени определяют и их содержание, а именно:

- организация производственного процесса на предприятии (максимальное получение прибыли при минимальных затратах);
- динамика развития бизнеса предприятия (соблюдение поэтапности развития предприятия и увеличения товароборота, внедрение нового оборудования и совершенствование технологических процессов на производстве, установление необходимых ограничений по затратам, заработной плате и прочим расходам на предприятиях);
- партнёрские взаимоотношения (маркетинговая деятельность, менеджмент, логистика, взаимодействия с контрагентами).

Сущность управления производством проявляется в его основных функциях: планирование деятельности предприятия и реализация поставленных задач, мотивация персонала и контроль за процессом получения конечных результатов.

В зависимости от направленности различают следующие виды управленческой деятельности:

- коммуникационная (проведение переговоров с партнёрами по бизнесу, контрагентами и инвесторами, командировки и стажировки персонала);
- распорядительная и координационная (организация процесса производства продукции и распределение объемов работ между исполнителями, проведение инструктажа среди сотрудников предприятия и стажировка молодых специалистов);
- контрольная и оценочная (обеспечение технического контроля на всех стадиях производства продукции, оценка качества произведённой продукции и её потребительских характеристик, анализ деятельности всех структур предприятия и контроль за соблюдением трудового законодательства в трудовых коллективах предприятия);
- аналитическая и конструктивная (анализ производственной деятельности предприятия в целом, составление прогнозов развития и анализ деятельности конкурентов, приведение в соответствие отчётно-распорядительной документации на предприятии).

В связи с этим управление операциями направлено на обеспечение эффективной деятельности предприятий и увеличение их доходности. Эффективность деятельности предприятий определяется достижением поставленных производственных и коммерческих целей за счёт удовлетворения потребительского спроса продукции, производимой предприятием. Особое влияние на эффективность производства оказывает длительность периода адаптации (гибкость) производства к существующим условиям и требованиям рынка сбыта. Гибкость производственной системы, в свою очередь, определяется удовлетворением индивидуальных требований потребителей и составлением достоверных прогнозов по изменению потребительских предпочтений и рекомендаций по видам производимой продукции [2].

Тип производства определяется в зависимости от технологии, средств труда, а также от методов управления и организации трудового процесса на предприятиях. Данные составляющие во многом зависят от масштабов производства и наличия аналогов производимой предприятием продукции на рынках сбыта.

1.2. Классификация операций и их характеристика

Система управления операциями на предприятиях классифицируется как целенаправленное движение сформированного потока поэтапно трансформирующихся материальных ресурсов от поставщиков к производителям и далее к промежуточным или конечным потребителям [1].

При этом выделяют 4 вида операций на предприятиях:

1. Производство – основной вид деятельности по преобразованию материальных ресурсов в готовую продукцию и дальнейшей её реализации потребителям для личного или коммерческого использования.
2. Поставки – вид коммерческой деятельности, заключающийся в передаче права собственности на товар.
3. Транспортировка – вид организационной деятельности, связанной с перемещением товаров без физических преобразований перемещаемого объекта.
4. Сервис – особый вид деятельности, связанный с обслуживанием потребителей по ранее поставленным товарам.

Данные операции тесно взаимосвязанные между собой на предприятиях.

Функции управления производством подразделяются на стратегические и тактические.

Стратегические функции включают в себя:

- стратегию производства товара, определяющуюся перспективными направлениями производства новых видов товаров и своевременную их модернизацию. Данная стратегия предполагает анализ и маркетинговые исследования в течение всего жизненного цикла товара;
- стратегию процесса, направленную на выбор типа производства товаров.

Тактические функции включают в себя:

- тактику управления запасами сырья и материальными ресурсами, рассматривающую необходимое наличие запасов как важнейшую составляющую производственной системы предприятия;
- тактику расчетной необходимости продукции, которая определяет весь процесс планирования выпуска продукции в зависимости от потребительского спроса и сезонности продаж с учётом существующей конкуренции на рынках сбыта и особенностей производимой продукции по каждой её группе или виду;
- тактику «точно в срок», которая основана на минимизации материальных запасов или возможности работы без них;
- тактику планирования, позволяющую планировать темпы производства на определенные периоды деятельности предприятий в условиях постоянно изменяющегося рыночного спроса;
- тактику режима работы предприятия, позволяющую независимо от степени загруженности производственных мощностей и сотрудников предприятия решать сложные производственные задачи.

Все вышеперечисленные функции управления производством взаимосвязаны друг с другом и составляют единое целое. Их осуществление планируется, мотивируется, организуется, координируется и контролируется руководством и собственниками предприятий [3].

В связи с этим обязанности руководителей предприятий подразделяются на три основные группы:

- 1) формирование стратегии и основных направлений деятельности предприятия;
- 2) формирование организационной структуры предприятия и операционной системы его деятельности, построения технологического процесса производства продукции и установления соответствующих норм и стандартов производства, определение производственных мощностей и соответствующего технического оборудования;
- 3) планирование и текущий контроль за системами функционирования.

Управление операциями на предприятиях включает в себя:

- 1) процесс управления производственными процессами и трудовым коллективом предприятия;
- 2) обратную связь по фактам, процессам и явлениям, происходящим на предприятии;
- 3) подготовку аналитики по эффективности производственной деятельности на предприятии;
- 4) корректировку деятельности отдельных структур предприятия в случае их несоответствия.

Производственная система предприятий функционирует во взаимодействии с элементами внешней макро- и микросреды:

Макросреда охватывает политическую, экономическую, социально-демографическую, правовую и экологическую сферы.

Микросреда характеризуется взаимоотношениями с партнёрами по бизнесу, конкурентами, потребителями и поставщиками.

Кроме того, значительное влияние на деятельность предприятий оказывает и инфраструктура регионов.

К компонентам внутренней среды отдельно взятого предприятия можно отнести целый ряд подсистем:

- целевая (качество и экологическая чистота производимой продукции, ресурсосберегающие технологии и каналы реализации продукции);
- обеспечительная (обеспечение необходимыми материальными ресурсами, информацией и правовая поддержка);
- управляемая (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, планирование деятельности предприятия, проведение организационных мероприятий и техническая подготовка производства);
- управленческая (разработка стратегических планов управления предприятием, принятие оперативных решений в текущей деятельности и управление кадрами).

Резюмируя вышеизложенное, необходимо отметить, что основой эффективного управления предприятием является: восприимчивость руководителей предприятий к новой технике, технологиям и методам управления, рациональное использование имеющихся ресурсов, ориентация на запросы рынка сбыта, обеспечение высокого уровня качества и сервисного обслуживания потребителей.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое управление операциями и его сущность?
2. Какие основные цели и задачи управления операциями?
3. Перечислите виды управленческой деятельности на предприятии.
4. Какие различают основные операции на предприятии?
5. Характеристика стратегических и тактических функций управления производством.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Дробышева, Л.А.** Экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] : учебное пособие / Л. А. Дробышева. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2014. - 152 с. - ISBN 978-5-394-02301-9

2. **Ивасенко, А.Г.** Разработка управленческих решений [Текст] : учебное пособие по спец. "Менеджмент организации"; доп. УМО / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. - 4-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2014. - 168 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-02783-7

3. **Казанцев, А. К.** Управление операциями [Текст] : учебник / А. К., Казанцев, В. В. Кобзев, В. М. Макаров. - Издательство: ИНФРА-М, 2013. – 477 с. - ISBN: 978-5-16-006273-0

Дополнительная

1. **Веснин, В.Р.** Стратегическое управление [Текст] : учебник / В.Р. Веснин. - Издательство: Проспект, 2015 г. – 328 с. ISBN: 978-5-392-08867-6
2. **Макаров, В.П.** Управление операциями [Текст] : учебник / В.П. Макаров. - Издательство: ИС, 2014. – 478 с. - ISBN: 978-5-9677-1720-8

УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

2.1. Логистика как инструмент управления операционной деятельностью на предприятиях

Логистика – это инструмент управления операционной деятельностью предприятия, способствующий достижению стратегических и оперативных целей за счет повышения эффективности деятельности предприятий, оптимизации процессов производства, снижения общих затрат и удовлетворения потребительского спроса.

Существует семь целевых направлений влияния логистики на процесс производства и коммерческую деятельность предприятий:

1. Товар – то, что необходимо потребителю.
2. Качество – долговечность и надёжность продукции.
3. Количество – потребность в товаре, выраженная в количественном, весовом, объёмном и финансовом выражении.
4. Время – период доставки товара от поставщика до места, указанного потребителем
5. Место – адрес доставки товара.
6. Затраты – минимальные финансовые и материальные средства, переданные поставщику в форме оплаты за товар.
7. Потребитель – клиент или потенциальный клиент, принявший решение о приобретении необходимого ему товара.

В соответствии с этим процесс логистики строится следующим образом, а именно: нужный товар необходимого качества в необходимом количестве должен быть доставлен определенному потребителю в нужное время в нужное место и с минимальными затратами [2].

Логистика подразделяется на: закупочную, производственную, складскую, транспортную, сбытовую, информационную и сервисную [3].

В целом логистическая операция представляет собой совокупность действий, направленных на преобразование материального, финансового и информационного потоков в продукты, а также производственные и снабженческо-сбытовые процессы.

К логистическим операциям, связанным с преобразованием материального потока относятся: производство продукции, хранение, приемка и отпуск продукции со склада, её сортировка и комплектация.

К логистическим операциям, связанным с информационными и финансовыми потоками, относятся: хранение и передача производственной и коммерческой информации, расчеты с поставщиками, покупателями и посредниками, рекламная и маркетинговая информация, информация о формах и методах управления предприятием и о технологическом процессе производства.

Все логистические операции подразделяются на два вида:

1. Элементарные операции, к которым относятся погрузочно-разгрузочные работы, транспортировка и маркировка товара.
2. Комплексные операции, которые подразделяются на:
 - базисные операции (закупочные, производственные и сбытовые);
 - ключевые операции (управление процедурами заказов, закупками, запасами, производственными процедурами и сбытом продукции);

- вспомогательные операции (упаковка и хранение товара, сервисное обслуживание потребителей).

Эффективность логистических операций достигается в случае их системного взаимодействия и четкой согласованности в деятельности предприятия.

Основные логистические принципы:

Принцип оптимальности – состоит в достижении поставленных целей предприятием при оптимальных затратах.

Принцип системности – предполагает управление операциями на предприятии как единым процессом. Данный принцип охватывает все стороны деятельности предприятия как во времени, так и пространстве.

Принцип целостности – направлен на выполнение целевой задачи, поставленной руководством предприятия.

Принцип интеграции – направлен на создание условий по совмещению операций во времени и в пространстве. При этом достигается синергетический эффект, когда общий эффект от совместного выполнения операций больше, чем сумма эффектов от выполнения операций в отдельности.

Управление предприятием на основе данных принципов способствует четкой организации и согласованности производственных и коммерческих операций, осуществляемых предприятием.

Особо важным направлением в логистической деятельности предприятий является создание условий по реализации готовой продукции потребителям. Данное направление деятельности включает в себя цепь последовательных операций, начинающихся от взаимодействия с посредническими и дилерскими компаниями, складскими и транспортными организациями и завершающихся оптовыми, оптово-розничными и розничными торговыми предприятиями. Например, молочные продукты, в процессе своего производства и сбыта проходят через множество хозяйственных и производственных структур, а именно: фермерские хозяйства, молокозавод, разливное предприятие, оптовые и розничные компании для реализации потребителям. При этом материальный поток, проходя от поставщиков сырья и производителей продукции к конечному потребителю, увеличивает свою стоимость на каждом этапе производственно-коммерческого процесса. Согласно исследованиям, проведенным в Великобритании, установлено, что в составе стоимости продукции, реализуемой конечным потребителям, более 70% расходов связано с операциями по складированию, транспортировке и упаковке [1].

Одним из эффективных подходов в организации деятельности предприятий является анализ их текущего состояния, определение «узких мест» в производстве, выявление причин потерь и необоснованных затрат в работе и разработка на этой основе комплекса мер по нормализации текущей ситуации в целом. При анализе текущей ситуации необходимо, в первую очередь, выявлять случаи нарушения технологического процесса на производстве, а также фиксировать все имеющиеся факты несоответствия по времени выполнения производственных операций с общим нормативным временем, определённым для выполнения каждой из производственных операций. Также необходимо учитывать: время работы оборудования без поломок, время такта (период производства единицы продукции), количество работников, выполняющих определенную операцию, наличие запасов сырья и материалов, объёмы незавершенного производства продукции и объёмы готовой продукции на складах предприятия, процесс отгрузки продукции потребителям. По результатам анализа

текущего состояния на предприятии производится оценка деятельности структурных подразделений и предприятия в целом.

Таким образом, сокращение общих издержек, затрат и расходов на предприятии за счет применения логистического управления операциями будет способствовать значительному ускорению оборачиваемости капитала, снижению себестоимости продукции и увеличению прибыли предприятия.

2.2. Управление операционными рисками

Разнообразие потребительских предпочтений и усиление конкуренции на рынках сбыта требуют быстрой адаптации к постоянно изменяющимся рыночным условиям. Для обеспечения стабильного положения на рынке сбыта производители должны постоянно совершенствоваться и выпускать новую продукцию и оказывать услуги, более востребованные и дифференцированные для потребителей. В процессе управления на предприятиях могут возникать операционные риски, как правило, проявляющиеся в непрофессиональном подборе и расстановке кадров, неэффективном планировании производственных запасов и неграмотном принятии управленческих решений. Любые операции, не добавляющие полезных ценностей продукции, с точки зрения потребителей, могут рассматриваться как потери [2].

В процессе управления производственными рисками необходимо обязательно учитывать возможный риск невостребованности продукции. Возникновение данного риска связано со снижением или отсутствием спроса на выпускаемую предприятием продукцию. Снижение уровня спроса ниже предельно допустимого может стать губительным для предприятия и привести его к банкротству. Риск невостребованности продукции может быть связан как с неопределенностью потребностей внешней среды, так и с просчётами, допущенными в маркетинговой деятельности предприятия. Ввиду этого возникает необходимость определения причин, которые привели предприятие к риску невостребованности продукции и, как следствие, к потере значительной доли прибыли.

Факторы внешней среды, оказывающие влияние на деятельность предприятия, подразделяются на четыре группы:

- политико-правовые факторы;
- экономические;
- социально-культурные;
- технологические.

К политико-правовым факторам относятся факторы законодательного и государственного характера: изменения в налоговом законодательстве, денежная и кредитная политика и антимонопольное законодательство.

Экономические факторы связаны с темпами экономического роста, процентными ставками, курсами обмена валют и уровнем инфляции в стране.

Социальные и культурные факторы формируют определённые предпочтения у потребителей, что в свою очередь оказывает значительное влияние на производство. К ним относятся: рождаемость и смертность, средняя продолжительность жизни, уровень доходов, покупательские предпочтения и отношение к существующему качеству представляемых товаров и услуг.

Технологические факторы включают в себя новые виды техники и технологии, средства связи и транспорта.

В деятельности предприятия риски могут возникнуть из-за отклонений в условиях его функционирования:

1. Неправильно составленный прогноз потребительского спроса на выпускаемую продукцию может привести к затовариванию складов предприятия и, как следствие, к значительным убыткам. Причиной перепроизводства может быть также и стремление руководства предприятия к полной загрузке производственных мощностей для получения максимальной прибыли. Всё это приводит к преждевременному расходу сырья и материалов; неоптимальному использованию материальных средств и рабочей силы, нерациональным затратам по заработной плате и необходимости закупок дополнительного оборудования; увеличению используемых производственных площадей; росту налогов; чрезмерному увеличению товарно-материальных запасов; увеличению транспортных и административных издержек.

2. В случае, если для производства продукции поставлено альтернативное сырье и материальные ресурсы, такая продукция может не пользоваться должным спросом. Как следствие, фактические объемы реализации продукции будут отличаться от прогнозируемых.

3. Специалисты отдела маркетинга на предприятии могут неверно определить каналы сбыта и выбрать направления реализации продукции, потребителя, время и место реализации. В результате этого произойдет несоответствие фактического объема реализации прогнозируемым объемам спроса.

4. При несоответствии квалификации рабочих и сложности выполняемых ими работ снижается качество выпускаемой продукции. В результате продукция будет реализована по сниженным ценам и предприятие понесет существенные убытки.

5. При наличии на предприятии физически устаревших основных фондов наблюдаются частые поломки и остановка оборудования, ухудшаются условия работы и снижается производство конкурентоспособной продукции. Низкий уровень надежности оборудования нарушает нормальный процесс производства, что может привести к выпуску бракованной продукции. В результате увеличиваются затраты на производство продукции, происходит ее удорожание и снижение спроса.

6. Недостаточно профессионально организованный документооборот на предприятии может привести к несвоевременному получению необходимой информации контрагентами и потере финансовых средств.

Для предотвращения возникновения данных рисков необходимо постоянно анализировать ситуацию во внешней и внутренней среде с использованием методик PEST и SWOT анализа.

PEST-анализ проводится для исследования внешней среды: «Polcy» - политика, «Economy» - экономика, «Society» - общество, «Technology» - технология (Рисунок 2.1.).

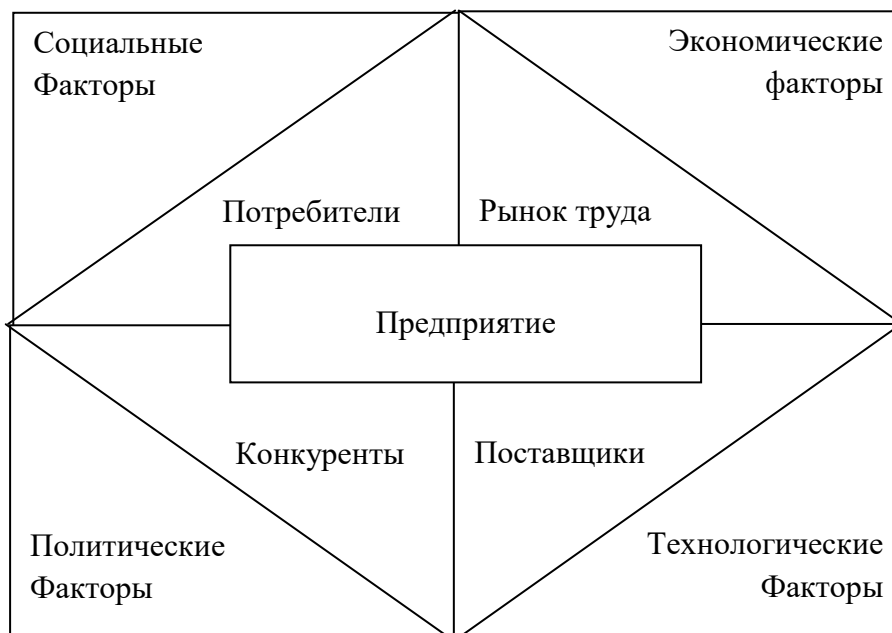


Рисунок 2.1 – Факторы внешней среды, оказывающие влияние на функционирование предприятия

Все факторы внешней среды взаимосвязаны. В связи с этим при анализе данных факторов следует скорректировать их воздействие на предприятие с учетом возможности изменения каждого из них, что в свою очередь может послужить или развитию предприятия или стать угрозой его деятельности.

SWOT-анализ используется для оценки как внешней, так и внутренней среды функционирования предприятия (Рисунок 2.2.).

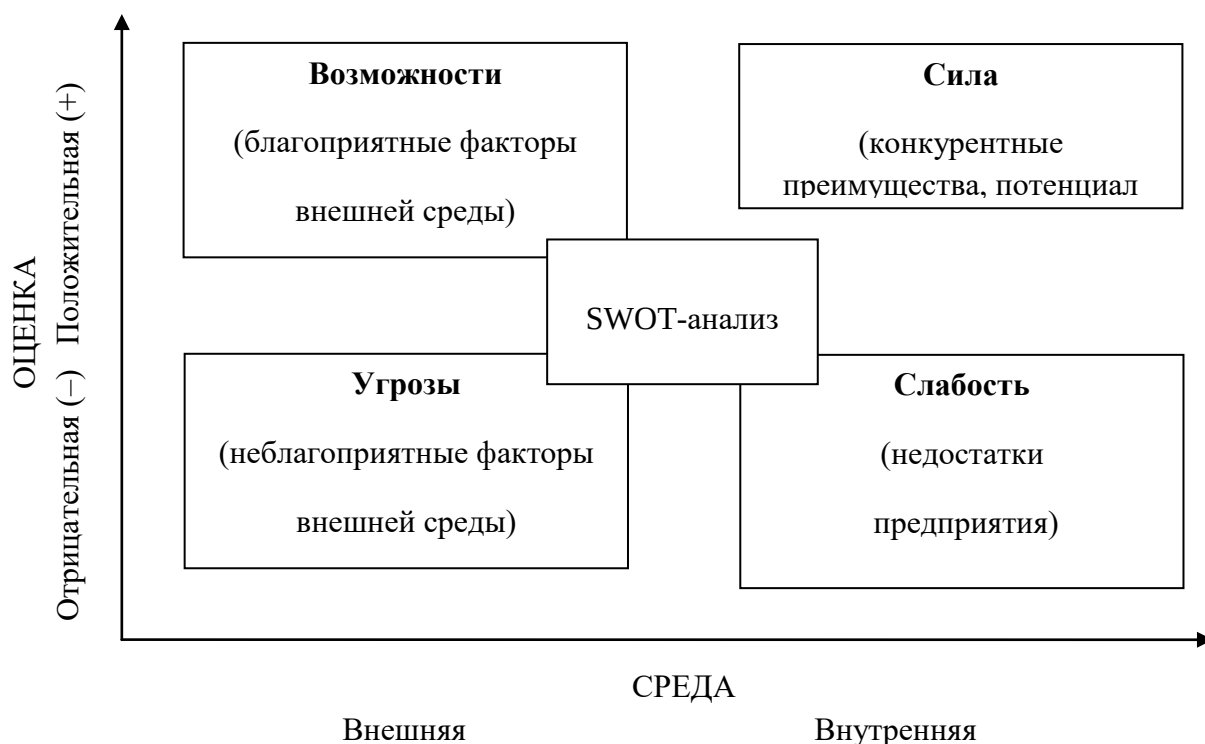


Рисунок 2.2. – Матрица стратегического SWOT-анализа

SWOT-анализ позволяет установить связи между сильными и слабыми сторонами в работе предприятия, а также между внешними угрожающими факторами и открывающимися возможностями, которые в дальнейшем могут быть использованы при разработке стратегии предприятия [3].

Таким образом, для эффективного управления операционными рисками на предприятиях необходимо использование современных методов анализа внешней и внутренней среды и своевременное принятие превентивных мер.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое логистика и её основные правила?
2. На какие виды подразделяется логистика?
3. Перечислите логистические операции.
4. В чем заключается сущность логистического подхода?
5. Характеристика основных логистических принципов.
6. Какие различают основные и вспомогательные логистические функции?
7. Какие виды операционных рисков могут возникнуть в процессе управления предприятием?
8. Что такое риск не востребоваемости продукции и его причины?
9. Какие группы факторов внешней среды оказывают влияние на деятельность предприятия?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Дробышева, Л.А.** Экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] : учебное пособие / Л. А. Дробышева. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2014. - 152 с. - ISBN 978-5-394-02301-9

2. **Ивасенко, А.Г.** Разработка управленческих решений [Текст] : учебное пособие по спец. "Менеджмент организации"; доп. УМО / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. - 4-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2014. - 168 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-02783-7

3. **Казанцев, А. К.** Управление операциями [Текст] : учебник / А. К., Казанцев, В. В. Кобзев, В. М. Макаров. - Издательство: ИНФРА-М, 2013. – 477 с. - ISBN: 978-5-16-006273-0

Дополнительная

1. **Веснин, В.Р.** Стратегическое управление [Текст] : учебник / В.Р. Веснин. - Издательство: Проспект, 2015 г. – 328 с. ISBN: 978-5-392-08867-6

2. **Макаров, В.П.** Управление операциями [Текст] : учебник / В.П. Макаров. - Издательство: 1С, 2014. – 478 с. - ISBN: 978-5-9677-1720-8

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ (ОСНОВНЫМИ) ОПЕРАЦИЯМИ

3.1. Стратегическое управление производственными операциями

В рыночных условиях стратегическое управление на предприятиях ориентируется на запросы потребителей и обеспечивает определённые конкурентные преимущества в реализации продукции на рынках сбыта.

Для разработки эффективной стратегии управления необходимо, прежде всего, определить главные цели и задачи, оценить уровень квалификации сотрудников, инвестиционных возможностей и производственного потенциала предприятия [2].

Главные цели и задачи должны отражать такие показатели, как: ассортимент и объёмы выпускаемой продукции, рентабельность производства и перспективы развития предприятия.

Различают три уровня стратегического управления:

- общая стратегия;
- стратегическое планирование;
- функциональная стратегия.

Данные уровни стратегического управления составляют так называемую «пирамиду стратегий», представленную на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3. – Пирамида стратегий в управлении операциями на предприятиях

На уровне руководящего звена разрабатывается общая стратегия, направленная на завоевание определенных позиций на рынке сбыта, учитывающая специфику деятельности предприятия, прогнозируемую прибыль и рентабельность. На основе

общей стратегии формируются стратегические экономические планы деятельности структурных подразделений предприятия. В них отражаются сведения о прогнозируемой прибыли, долевом участии предприятия на рынках сбыта, ассортименте продукции и её конкурентных преимуществах. Выполнение задач по закупкам сырья и материально-технических ценностей, управлению товарными запасами, производству продукции, оптимальному использованию трудовых и материальных ресурсов и сбыту произведённой продукции обеспечивает функциональная стратегия предприятия [1].

Все уровни стратегического планирования взаимосвязаны и нацелены на реализацию выбранной предприятием стратегии с учётом изменений потребительских предпочтений, внедрения новых технологий и современных методов управления производством.

Стратегическое управление операциями на производстве характеризуется: выбором процесса производства, степенью его специализации и автоматизации, а также правильным расчётом мощностей и площадей предприятия [3].

Немаловажное значение в обеспечении стратегического управления операциями имеет вертикальная интеграция предприятия, производство комплектующих деталей или их закупка; создание товарных запасов и работа по исполнению потребительских заказов.

Вопросы для самоконтроля

1. Понятие и сущность стратегического управления.
2. Какие различают уровни стратегического управления?
3. Что такое стратегическое планирование?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Дробышева, Л.А.** Экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] : учебное пособие / Л. А. Дробышева. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2014. - 152 с. - ISBN 978-5-394-02301-9
2. **Ивасенко, А.Г.** Разработка управленческих решений [Текст] : учебное пособие по спец. "Менеджмент организации"; доп. УМО / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. - 4-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2014. - 168 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-02783-7
3. **Казанцев, А. К.** Управление операциями [Текст] : учебник / А. К., Казанцев, В. В. Кобзев, В. М. Макаров. - Издательство: ИНФРА-М, 2013. – 477 с. - ISBN: 978-5-16-006273-0

Дополнительная

1. **Веснин, В.Р.** Стратегическое управление [Текст] : учебник / В.Р. Веснин. - Издательство: Проспект, 2015 г. – 328 с. ISBN: 978-5-392-08867-6
2. **Макаров, В.П.** Управление операциями [Текст] : учебник / В.П. Макаров. - Издательство: 1С, 2014. – 478 с. - ISBN: 978-5-9677-1720-8

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ (ОСНОВНЫМИ) ОПЕРАЦИЯМИ

4.1. Организация и управление производственным процессом

Производственный процесс на предприятиях представляет собой совокупность последовательно выполняемых операций. В ходе проводимых операций осуществляется процесс трансформации ресурсов в готовую продукцию. Так, «на входе» обеспечивается организация процессов производства продукции (затраты – финансирование, обучения персонала, внедрение новых технологий, снабжение, внедрение систем управления производством,). Далее происходит «процесс трансформации ресурсов в готовую продукцию», то есть производство самой продукции и «на выходе» обеспечивается процесс упаковки и складирования готовой продукции, а также дальнейшей её реализации на рынках сбыта - получение непосредственного результата от деятельности предприятия.

Процесс организации производства различают трёх видов: поэлементный пространственный и временной. Поэлементный (функциональный) процесс связан с объединением техники и технологий, предметов и орудий труда, а также высококвалифицированных кадров в единый трудовой процесс. Для обеспечения данного процесса осуществляется подбор высокотехнологичного оборудования, обеспечивающего необходимый уровень механизации и автоматизации производственных процессов, приобретаются высококачественные и эффективные материалы, совершенствуется и обновляется ассортимент выпускаемой продукции, вводятся наиболее прогрессивные технологические режимы производства [3].

Сочетание производственных процессов по качественным и количественным признакам обеспечивается с помощью пространственного и временного типов организации производства.

Все операций, присутствующие в производственном процессе, классифицируются в зависимости от их функциональной роли, а именно:

- основные операции - связаны с обработкой предметов труда, в том числе с изготовлением новой продукции;
- вспомогательные операции - связаны с изготовлением необходимых для производства инструментов и оборудования и их ремонтом. Данные операции создают условия для осуществления основных производственных операций;
- обслуживающие операции - включают в себя транспортные, складские и контрольные функции, а также обеспечение производства материальными, техническими и энергетическими ресурсами;
- управленческие операции - связаны с разработкой и принятием решений, регулированием, координацией и контролем за процессами производства.

Производственные операции в зависимости от используемого оборудования классифицируются на: аппаратные (замкнутые) операции, которые осуществляются в специальных агрегатах (аппаратах, ваннах, печах), при этом рабочие управляют ими, а также открытые, в которых рабочий занимается обработкой предметов труда с помощью инструментов и механизмов [1].

В зависимости от степени механизации различают операции:

- ручные – выполняются без использования машин, механизмов и инструментов;

- машинно-ручные – выполняются рабочим с помощью машин и механизмов;
- машинные – частично механизированные с ограниченным применением ручного труда;
- автоматизированные – отдельно автоматизированные процессы производства дистанционно управляемые квалифицированным персоналом сотрудников предприятия;
- комплексно автоматизированные – полностью автоматизированный процесс производства продукции.

Организация процесса производства продукции строится по принципу оптимальной автоматизации технологической линии на каждом из отдельно взятых производственных цехов и участков предприятия.

В зависимости от масштаба производства продукции операции делятся на три вида:

1. Массовые – выпуск больших объемов однородной продукции;
2. Серийные – выпуск отдельных партий продукции широкой номенклатуры;
3. Индивидуальные – выпуск партий продукции по индивидуальным заказам.

В процессе организации производства предусматриваются три основных вида производственных операций, характеризующихся временными показателями (таблица 4.1.):

- последовательный, характерный для единичной или партионной обработки предметов труда;
- параллельный, использующийся в условиях поточной обработки предметов труда;
- параллельно-последовательный, применяемый в условиях прямоточной обработки предметов труда.

Таблица 4.1. – Принципы рационализации производственных операций на предприятиях

Наименование принципа	Сущность принципа	Результативность принципа
1	2	3
1. Обеспечение параллельности операций	Параллельность операций предполагает их совмещение во времени	Обеспечение параллельности операций позволяет сокращать период производственных и управленческих циклов во времени (например, параллельно-последовательное сочетание операций)
2. Обеспечение ритмичности операций	Ритмичность означает равномерное чередование одних и тех же операций во времени	Ритмичность операций позволяет осуществлять равномерную загрузку рабочих мест, обеспечивать тесное взаимодействие производственных структур предприятий в пространстве и времени, снижать брак в работе и повышать качество выпускаемой продукции

3. Обеспечение непрерывности операций	Непрерывность операций обеспечивает чёткое их выполнение по срокам и исключает простои на производстве	Обеспечение непрерывности операций позволяет сократить длительность производственных и управленческих процессов, а также способствует ускорению оборачиваемости финансовых и материально-технических средств
4. Обеспечение пропорциональности операций	Пропорциональность операций предусматривает их количественное и временное регулирование и поддерживается за счет уровня механизации и автоматизации на предприятиях при производстве продукции	Обеспечение пропорциональности операций способствует эффективному использованию имеющихся ресурсов на предприятиях (информационных, материальных, трудовых) за счет полной загрузки производственных мощностей, а также позволяет осуществлять бесперебойный процесс производства продукции
5. Обеспечение адаптивности производственных и управленческих операций	Приведение производственных и управленческих операций в соответствие с изменениями внешней и внутренней среды	Позволяет достигнуть высокой степени оперативности и мобильности в перестройке производственного и управленческого процессов на предприятиях

Прямоточность – кратчайший путь прохождения изделия всех операций производственного процесса, начиная от обработки сырья и заканчивая выпуском готовой продукции [2].

При последовательном порядке обработки предметов труда время выполнения данной операции рассчитывается по формуле:

$$T_{\text{пос}} = E_t * n,$$

где E_t – время обработки одного вида предмета труда по всем операциям, мин.;

n – количество предметов труда в партии.

При параллельном порядке обработка предметов труда в партии (серии) на каждой последующей операции начинается сразу после окончания предыдущей операции, независимо от того, что обработка других предметов труда в партии на данной операции еще не окончена. При такой организации движения предметов труда несколько единиц одной и той же партии (серии) могут одновременно находиться в обработке на разных операциях. Общая продолжительность процесса обработки партии значительно уменьшается в сравнении с последовательно выполняемым процессом. В этом заключается существенное преимущество параллельного порядка обработки предметов труда, позволяющего значительно сократить продолжительность производственного процесса.

Время обработки партии предметов труда при параллельном порядке ($T_{\text{пар}}$) может быть определено по формуле:

$$T_{\text{пар}} = E_t + (n - 1) * r,$$

где r – такт выпуска, соответствующий в данном случае наиболее продолжительной операции, мин.

Вместе с тем, при параллельном порядке обработки партий предметов труда на некоторых рабочих местах могут возникать простои в процессе производства, продолжительность которых определяется разностью между тактом и временными периодами длительности отдельных производственных операций. Такие простои возникают в тех случаях, если операции, следующие одна за другой, не синхронизированы по длительности временных периодов процесса обработки партии предметов труда.

Параллельно-последовательный порядок обработки предметов труда характеризуется тем, что процесс обработки партии (серии) на каждой последующей операции начинается раньше, чем полностью заканчивается обработка всей партии на каждой предыдущей операции. Предметы труда передаются с одной операции на другую частями с помощью транспортных средств. Накопление некоторого количества предметов труда на предыдущих операциях перед началом обработки партии на последующих операциях позволяет избежать возникновения простоев.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для эффективного управления производственными операциями необходимы новые подходы, заключающиеся в обеспечении командной работы персонала предприятия, интенсивном и открытом обмене информацией, рациональным использованием ресурсов, исключением простоев и потерь в производственной деятельности и главное в непрерывном совершенствовании технического и технологического потенциала производства.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие различают уровни стратегического управления?
2. Перечислите задачи, решаемые в процессе производства.
3. Какие различают процессы организации производственных операций?
4. Классификация производственных операций.
5. Какие существуют принципы рационализации производственных операций?
6. Какие различают виды обработки партий предметов труда?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] : учебное пособие / Л. А. Дробышева. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2014. - 152 с. - ISBN 978-5-394-02301-9
2. Ивасенко, А.Г. Разработка управленческих решений [Текст] : учебное пособие по спец. "Менеджмент организации"; доп. УМО / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. - 4-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2014. - 168 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-02783-7
3. Казанцев, А. К.. Управление операциями [Текст] : учебник / А. К., Казанцев, В. В. Кобзев, В. М. Макаров. - Издательство: ИНФРА-М, 2013. – 477 с. - ISBN: 978-5-16-006273-0

Дополнительная

1. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст] : учебник / В.Р. Веснин. - Издательство: Проспект, 2015 г. – 328 с. ISBN: 978-5-392-08867-6
2. Макаров, В.П. Управление операциями [Текст] : учебник / В.П. Макаров. - Издательство: 1С, 2014. – 478 с. - ISBN: 978-5-9677-1720-8

УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПОЧНЫМИ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ОПЕРАЦИЯМИ

5.1. Снабженческо-закупочные операции на предприятии

Снабженческо-закупочные подразделения на предприятиях – это организационные структуры, функциями которых является обеспечение эффективной коммерческой деятельности и развитие бизнеса компании.

Как правило, предприятия стремятся к максимальному повышению прибыли, увеличению объемов производства и расширению своей доли на рынках сбыта. С этой целью все снабженческо-закупочные операции на предприятиях экономически и финансово просчитываются и анализируются с проводящимися операциями конкурентной среды.

Закупочные операции на предприятиях обеспечивают производство нужным сырьем и материалами. Материалами в данном случае являются ресурсы, используемые в производственном процессе и для различных нужд предприятия в целом. Это могут быть детали, необходимые для ремонта оборудования, материальные ценности различного назначения и средства производства для модернизации производственных мощностей предприятия. Материалы отличаются от сырья тем, что не входят в состав произведенной продукции и не учитываются в ее себестоимости [2].

Для обеспечения эффективной закупочной деятельности на предприятиях, необходимо:

- минимизировать возможные издержки при закупках материальных ресурсов и исключить сбои в поставках;
- обеспечить поставки наиболее надежных и качественных материальных ресурсов при ограничении затрат на их приобретение;
- обеспечить сервисное обслуживание приобретённого оборудования на условиях дополнительных услуг и по возможности на безвозмездной основе.

В производстве используется 4 вида ресурсов:

1. Материальные (сырье, полуфабрикаты и комплектующие изделия);
2. Энергетические (электрическая энергия и топливо);
3. Информационные (техническая, технологическая, экономическая и управленческая документация);
4. Финансовые (собственные средства, кредиты, инвестиции и прочие финансовые инструменты).

При планировании закупок учитываются:

- сокращение уровня сверхнормативного запаса продукции;
- поддержание высокого уровня обслуживания заказов потребителей;
- координация графика доставки и плана производства.

Основными способами осуществления закупочных операций являются традиционный и оперативный:

Традиционный способ осуществляется путем поставки необходимого количества ресурсов единовременно.

Оперативный способ осуществляется путем поставки необходимых ресурсов по мере необходимости.

Важной частью закупочной логистики является планирование поставок на основе управления запасами. Запасы на предприятиях - необходимый резерв, защищающий их от неопределенности спроса и сбоев в поставках. Оптимальное количество запасов предполагает установление баланса между уровнями производства и потребления продукции, а также расходом запасов в процессе производства между различными подразделениями (цехами и участками). Установление такого баланса в процессе управления запасами способствует снижению издержек на предприятиях [1].

Процесс снабженческо-закупочной деятельности в обязательном порядке предусматривает: выбор надежных поставщиков, проведение предварительных переговоров по специфике деятельности, согласование условий партнёрских соглашений, исполнение закупочных и экспедиторских функций, ведение документооборота и анализ деятельности поставщиков. Данные операции составляют значительную долю общих расходов на предприятиях. Только на закупку материалов затраты составляют порядка 60% от общих затрат предприятия. В связи с этим на ряде предприятий частично минимизируются определённые затраты и издержки за счет использования собственных средств труда на некоторых производственных операциях и инженерно-технических работах, а также путём закупки транспорта и обустройства собственных складских помещений, закупки необходимой для производства техники и оборудования.

В настоящее время на российских предприятиях можно наблюдать две принципиально различающиеся модели организации работы отделов закупок и снабжения.

1-ый вариант: задачи снабжения выполняются различными функциональными подразделениями предприятий. Например, перечень и количество материальных ресурсов, определяется дирекцией по производству, а задачи по выбору поставщиков, заключению договоров и организации доставок материальных ценностей решаются специалистами службы закупок и снабжения. В результате функции управления процессами закупок и снабжения на предприятиях разделены между собой и их эффективная реализация в большинстве случаев затруднена.

2-ой вариант: предполагает сосредоточение управленческих функций по закупкам и снабжению предприятий материальными ресурсами в компетенции одного из подразделений. Такой подход наиболее эффективен в плане организации работы по данной специфике, а также управлении процессом снабжения и закупок в целом.

Снабженческие и закупочные операции подразделяются на этапы:

- анализ базы поставщиков материальных ценностей и комплектующих;
- заключение договоров с поставщиками;
- организация документооборота по учету торгово-закупочной деятельности и расчетам с поставщиками;
- поддержание отношений с поставщиками на долгосрочной основе.

Подбор поставщиков, как правило, осуществляется путём проведения конкурсов (тендеров). С этой целью предварительно изучаются различные информационные и рекламные материалы (презентации компаний, каталоги, специлитература, справочники, объявления в СМИ и соответствующие сайты в Интернете), проводятся телефонные переговоры и деловые встречи с потенциальными поставщиками, а также активно посещаются тематические ярмарки и выставки. В дальнейшем перечень потенциальных поставщиков должен периодически обновляться, так как конъюнктура рынка поставщиков ежегодно меняется (появляются новые, более интересные для

предприятия компании и дилеры, торгующие более качественными аналогами интересующей предприятие продукции).

Анализ потенциальных поставщиков осуществляется по следующим критериям отбора:

- качество поставляемых материальных ресурсов;
- надежность и сроки исполнения поставок;
- условия расчёта с поставщиками за поставленные материальные ресурсы;
- место расположения складов поставщика;
- послепродажное техническое и сервисное обслуживание.

Одними из основных критериев оценки услуг потенциальных поставщиков является: цена, качество поставляемой продукции и надежность поставок. Надежность поставок включает в себя выполнение обязательств по срокам, ассортименту, комплектности и количеству ранее заявленной продукции. В результате проведенного анализа формируются предложения на конкурс, проводится конкурсный отбор и заключаются договоры на поставку необходимого для предприятия товара.

В дальнейшем, для оценки результатов выполнения договорных обязательств с поставщиками вводится комплексный показатель: по срокам, ассортименту и качеству поставляемой продукции.

Поставка необходимого сырья или материалов может осуществляться как напрямую от производителя к потребителю, так и через посредников. Поставка от производителя к потребителю считается транзитной, а через посредника – складской.

Транзитная форма поставки товара позволяет значительно сокращать время пребывания материальных потоков в сфере обращения, а также позволяет сократить издержки обращения за счет сокращения расходов на погрузочно-разгрузочные операции и складское хранение. Данную форму поставок целесообразно использовать при поставках крупных партий товара одного наименования, когда не требуется проведения большого количества дополнительных операций по подготовке её к отправке потребителю.

Складская форма поставки товара применяется в случае, если по группе товара, необходимого предприятию, отсутствует возможность транзитных поставок.

Таким образом, снабженческая и закупочная деятельность на предприятиях является составной частью производственного и коммерческого процессов. Её эффективность непосредственно влияет на объёмы и сроки производства продукции, а также на её себестоимость.

5.2. Типы производства

В условиях усиливающейся конкуренции на рынках сбыта, предприятия начинают больше внимания уделять дифференцированию своего производства. На одном и том же предприятии могут одновременно функционировать цеха массового производства и участки по выпуску серийной и индивидуальной партий продукции, а также по разработке и производству экспериментальных партий товара с новыми характеристиками для удовлетворения спроса отдельных групп потребителей. Всё это способствует устойчивому сбыту произведённой продукции и гибкости производственного процесса в конкурентной борьбе за потребителя.

В настоящий период серийный тип производства является наиболее распространенным. В зависимости от объемов серийное производство может быть

крупно-, средне- и мелкосерийным. Индивидуальный тип производства обусловлен выпуском продукции в соответствии с разовым индивидуальным заказом клиента.

В процессе производства движение предметов труда с одной операции на другую во времени может быть непрерывным и временным, а в пространстве – прямоточным и неопределённым. При прямоточном движении рабочие места расположены в порядке последовательности выполняемых операций, а при неопределённом движении рабочие места расположены хаотично. Если движение предметов труда по рабочим местам происходит непрерывно и прямоточно, то такое производство называется поточным. Из всех представленных типов производства поточно-массовое производство является наиболее эффективным (таблица 5.2.).

Таблица 5.2. – Характеристика типов производства

Фактор	Индивидуальное	Серийное	Массовое
Номенклатура	Одно или несколько изделий	Ограничена сериями	Неограниченная
Повторяемость выпуска	Не повторяется	Периодически повторяется	Постоянно повторяется
Применяемое оборудование	Универсальное	Универсальное, частично специальное	В основном типовое и частично специальное
Квалификация рабочих	Высокая	Достаточно высокая	В основном невысокая
Себестоимость единицы продукции	Предельно высокая	Невысокая	Низкая

Вышеуказанные типы производства предусматривают принципиально разные подходы к системе управления. Индивидуальный тип производства предусматривает систему управления, обеспечивающую выполнение заказов потребителей на основе тщательного анализа и совместного согласования этапов процесса создания продукции от разработки проектного решения и до производства при непосредственном осуществлении обратной связи в форме отзывов потребителей в отношении ранее произведённой продукции.

Серийный тип производства предусматривает систему управления, направленную на поддержание взаимовыгодных отношений с потребителями, а также на обеспечение мероприятий по сервисному обслуживанию потребителей и совместному участию сторон в создании необходимой по качеству и характеристикам продукции.

Массовый (поточный) тип производства предусматривает систему управления, направленную на обеспечение производства продукции, соблюдение её качественных и потребительских характеристик, а также на продвижение произведённой продукции через сеть каналов сбыта.

Каждая из систем управления является стандартной для данных типов производства, а также полноценной и достаточной для обеспечения эффективного производственного процесса и подлежит определённой коррекции в случае необходимости и в зависимости от специфики, потенциала и задач, стоящих перед предприятиями.

5.3. Влияние типа производства на организационную структуру управления

Эффективность управления во многом зависит от организационной структуры предприятия. В связи с этим различают общую, организационную и производственную структуру.

В состав общей структуры предприятия входит весь комплекс производственных и обслуживающих подразделений, а также аппарат управления предприятием.

Организационная структура является частью общей структуры предприятия и формируется на принципах:

- тесной взаимосвязи между подразделениями предприятия;
- функционального распределения обязанностей между подразделениями и установление ответственности за результаты проделанной работы;
- обеспечения согласованности между подразделениями в рамках единой организационной структуры предприятия.

На формирование организационной структуры предприятия оказывают влияние: тип предприятия, цели и задачи на текущий период и перспективу, специфика деятельности производства, система управления предприятием, а также конкурентная среда и взаимоотношения с партнёрами по бизнесу. Имеют определённое значение и такие факторы как:

- масштабы внешнеэкономической деятельности (создание филиалов, дочерних предприятий, расширение существующих организационных структур предприятия);
- степень сложности производственных процессов на предприятии;
- уровень организация труда на предприятии;
- используемые технологии;
- степень механизации и автоматизации производства;
- степень концентрации, специализации и кооперирования производства.

Основой организационной структуры предприятия является производство. Производство в свою очередь, также имеет организационную структуру, которая, как правило, состоит из основных, вспомогательных и обслуживающих цехов. Продукция, производящаяся этими цехами, различается по степени своей готовности, а именно:

- товарная продукция - продукция, прошедшая все стадии производственной обработки и соответствующая требованиям ГОСТ или ТУ, а также принятая службой технического контроля качества, имеющая упаковку и необходимую документацию для размещения её на складе поставщика или реализации конечным потребителям;
- незавершенная продукция – продукция, не прошедшая все стадии производственной обработки [3].

При организации процесса производства могут применяться следующие системные подходы в управлении:

1. Производственная система управления «толкающего» типа означает, что сырье последовательно проходит ряд технологических операций, в результате чего на выходе производственной цепи получается готовая продукция. При этом материальный поток «выталкивается» с одной операции и поступает на следующее технологическое звено под воздействием центральной системы управления производством.

2. Производственная система управления «тянущего» типа предполагает продвижение материального потока, в ходе которого материальные ресурсы передаются («вытягиваются») по запросу с предыдущей технологической операции на следующую по мере необходимости. При этом центральная система управления производством практически не участвует в процессе передачи материального потока между

различными подразделениями предприятия, а контролирует окончательный этап производства готовой продукции.

Данные подходы к организации производства не требуют полной компьютеризации. Вместе с тем, предусматривается высокая самодисциплина и личная ответственность среди рабочего персонала на местах.

Новые технологические подходы на предприятиях предполагают постоянное совершенствование производственных процессов. Возникновение дефектов в процессе выполнения производственных операций на 90-95% вызваны некачественным выполнением операций и только 5% человеческим фактором. Так, в японской компании «Toyota» применяется система постоянных улучшений в производстве на основе метода «Kaizen». Для этого в компании действует система подачи предложений от сотрудников всех уровней, стимулирующая их к труду. Все поданные предложения оплачиваются сразу же после их подачи. В дальнейшем оценивается их эффективность и по наиболее результативным предложениям производится дополнительная оплата в соотношении к полученному результату. Цель метода «Kaizen» состоит в проведении небольших последовательных изменений в производстве, позволяющих сотрудникам плавно адаптироваться к новой ситуации, в отличие от глобальных изменений, сопровождающихся стрессовыми ситуациями среди сотрудников предприятия и потерей лучших специалистов.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие виды ресурсов потребляются в процессе производства?
2. Для чего необходимо поддержание определенного уровня запасов на предприятии?
3. Состав и характеристика снабженческих операций.
4. Какие различают модели снабженческих операций?
5. Какие критерии отбора следует учитывать при выборе надежных поставщиков?
6. Какие различают типы производства и их отличия?
7. Какие существуют виды производственных систем управления?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] : учебное пособие / Л. А. Дробышева. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2014. - 152 с. - ISBN 978-5-394-02301-9
2. Ивасенко, А.Г. Разработка управленческих решений [Текст] : учебное пособие по спец. "Менеджмент организации"; доп. УМО / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. - 4-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2014. - 168 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-02783-7
3. Казанцев, А. К.. Управление операциями [Текст] : учебник / А. К., Казанцев, В. В. Кобзев, В. М. Макаров. - Издательство: ИНФРА-М, 2013. – 477 с. - ISBN: 978-5-16-006273-0

Дополнительная

1. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст] : учебник / В.Р. Веснин. - Издательство: Проспект, 2015 г. – 328 с. ISBN: 978-5-392-08867-6
2. Макаров, В.П. Управление операциями [Текст] : учебник / В.П. Макаров. - Издательство: ИС, 2014. – 478 с. - ISBN: 978-5-9677-1720-8

УПРАВЛЕНИЕ СКЛАДСКИМИ ОПЕРАЦИЯМИ

6.1. Классификация складов

На предприятиях, как правило, имеется определенный товарный запас, размещаемый в складских помещениях. Данный запас является резервным и предназначен для обеспечения непрерывности производственного процесса и своевременного удовлетворения дополнительного потребительского спроса.

Склад представляет собой специализированную конструкцию, где непосредственно происходит хранение, приём и выдача материальных ресурсов, их обработка и сортировка. Склады на предприятиях - важнейший элемент, способствующий сохранению качества сырья и готовой продукции, повышению ритмичности производства, снижению простоев транспортных средств, высвобождению работников предприятия от значительных по времени погрузочно-разгрузочных работ и обеспечению порядка в производственных помещениях [1].

В зависимости от функционального назначения склады подразделяются на две основные категории:

1. Производственные склады – это складские помещения, предназначенные для хранения материальных ценностей, используемых в процессе производства и временного складирования готовой продукции и продукции незавершенного производства, расположенные в основном в производственных цехах предприятий. Различают склады: сырья, материалов, полуфабрикатов, готовой продукции и отходов производства.

2. Товарные склады - это складские помещения, предназначенные для хранения различных групп материальных ценностей, хозяйственных запасов общего назначения и комплектующих изделий. Они подразделяются на:

- общетоварные склады, в которых размещаются материальные ценности, не требующие регулируемых режимов хранения;
- специализированные склады, в которых размещаются материальные ценности определённой товарной группы;
- универсальные склады, в которых размещаются материальные ценности в широком ассортименте [3].

Складские операции по хранению, учету и контролю за движением материально-технических ресурсов должны выполняться качественно и в установленные сроки, что значительно способствует снижению дополнительных и непредвиденных трудовых и финансовых затрат и повышению эффективности предприятия в целом.

6.2. Управление запасами

В процессе управления товарными запасами на производстве выделяют следующие виды затрат:

1. Финансирование закупок предметов труда. При этом закупочные цены могут варьироваться в зависимости от количества приобретённых предметов труда, а в ряде случаев и времени (сезонности) их приобретения.

2. Оформление заказов на поставку материально-технических ценностей, транспортные и погрузо-разгрузочные расходы и расходы по приемке ценностей.

3. Расходы, связанные с хранением материально-технических запасов: оплата за энергоснабжение складских помещений и коммунальные услуги, выплата заработной платы сотрудникам складского хозяйства, переоборудование и установка дополнительного складского оборудования и автоматизированной складской техники, возможно арендная плата за пользование складскими помещениями, налоги, компенсация за понесённые потери в процессе хранения ценностей (устаревание продукции, порча, кражи, амортизационные расходы за использование складской техники и технологических линий).

4. Дополнительные затраты, связанные с компенсациями потерь по причине непрофессиональной организации работ на складах предприятий: отсутствие необходимых материальных запасов, комплектующих и сырья и их своевременной поставке на производство, а также отсутствия нужного качества, характеристик и сортности материально-технических ценностей. Всё это приводит к простоям в производстве и работе сотрудников предприятия в сверхурочное время, что в свою очередь ведет к значительным дополнительным финансовым затратам и недополучению ожидаемой прибыли предприятием, а также к потере объемов реализованной продукции и недовольству потребителей.

Как пример наиболее профессионального подхода к организации складского хозяйства на предприятиях, можно привести опыт работы японской автомобильной компании «Тайота». В управлении этой компании активно применяется концепция производства «точно вовремя». Сущность данной концепции состоит в том, что материальные ресурсы или продукция поступают точно в срок, а именно к тому времени, когда они необходимы в производственном процессе или в процессе удовлетворения запросов потребителей [2].

Склады на предприятиях классифицируются:

1. По характеру деятельности: материальные (закупочные), внутрипроизводственные (межцеховые, внутрицеховые) и сбытовые;
2. По типу конструкции: закрытые, полузакрытые, открытые;
3. По месту расположения и целевому назначению: центральные, участковые, прицеховые;
4. По степени огнестойкости: негорючие, трудногорючие, горючие.

Склады могут быть оснащены оборудованием для хранения штучных крупногабаритных, тарноштучных, сыпучих, жидких и газообразных грузов. Штучные грузы, обычно хранятся в штабелях (плоских, стоечных или ящичных поддонах) или на стеллажах, параметры которых зависят от хранящихся грузов, а также назначения склада, технологии переработки грузов, срока их хранения и других факторов.

Сыпучие грузы, как правило, хранятся на открытых складских площадках в штабелях и траншеях различной формы и закрытых складах.

Жидкие грузы, могут храниться на складах в таре (бочках, бутылках) и наливных цистернах.

Газообразные грузы хранятся в резервуарах высокого давления на открытых складских площадках и на складах в специальной таре.

При хранении грузов на складах большое значение имеет упаковка, её качество и устойчивость к агрессивному воздействию внешней среды, а также к складским, транспортным и погрузо-разгрузочным операциям. На всем пути товародвижения упаковка должна обеспечивать полную сохранность продукции. В случае повреждений упаковки, продукция значительно снижается в цене и теряет определённую привлекательность для потребителя. Надёжность упаковки определяет пригодность

упакованного товара к механизации и автоматизации погрузо-разгрузочных процессов, а также её вторичному использованию. Информация, размещённая на упаковке, способствует более правильному хранению продукции на складе.

Параметры складов определяются:

- объемами выпускаемой продукции и масштабом производства;
- видами выпускаемой продукции;
- степенью специализации и режимом работы.

Различают несколько способов хранения товаров:

- 1) сортовой – хранение разных сортов товара отдельно друг от друга;
- 2) партионный – хранение разных партии товара отдельно друг от друга, но при этом в состав партий могут входить товары разных видов и сортов;
- 3) партионно-сортовой – хранение, при котором каждая партия товара на складе хранится отдельно, а внутри партии товары разделяют по сортам;
- 4) по наименованиям – это хранение товаров каждого наименования отдельно.

Расположение самих складов зависит от видов материальных ценностей и их назначения. Так, материальные и производственные склады размещаются ближе к цехам-потребителям, чтобы обеспечить оптимальный путь прохождения грузов по этапам производственных операций. Склады готовой продукции размещают ближе к упаковочным цехам, а склады общего назначения к подразделениям (административно-хозяйственного отдела и отдела снабжения).

Организация складского хозяйства предприятия включает в себя:

- 1) анализ производственных процессов на предприятиях (прямоточность, пропорциональность, непрерывность и ритмичность);
- 2) определение типа складских помещений;
- 3) обеспечение учета и контроля движения материально-технических ценностей через склады;
- 4) организацию доставки и выдачи грузов потребителям;
- 5) анализ эффективности функционирования складов и внесение соответствующих корректировок в их работу.

В отношении управления складскими операциями выделяют три основных направления, а именно:

- управление поступлением товаров (обеспечение запасами и организация транспортировки на склад, контроль поставок и качества);
- управление внутрискладскими операциями;
- управление сбытовыми операциями (документальное оформление товара, экспедирование и транспортировка его потребителям, контроль за выполнением операций, информационное обслуживание потребителей).

Таким образом, управление складскими операциями является неотъемлемой частью процесса производства продукции и обеспечения высокого качества обслуживания потребителей.

Вопросы для самоконтроля

1. На какие основные группы подразделяются склады функционального назначения?
2. Какие типы запасов хранятся на складах?
3. В чем состоит сущность концепции управления запасами «точно вовремя»?

4. Какие различают способы хранения товаров?
5. Какие выделяют группы складских операций?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] : учебное пособие / Л. А. Дробышева. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2014. - 152 с. - ISBN 978-5-394-02301-9
2. Ивасенко, А.Г. Разработка управленческих решений [Текст] : учебное пособие по спец. "Менеджмент организации"; доп. УМО / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. - 4-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2014. - 168 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-02783-7
3. Казанцев, А. К.. Управление операциями [Текст] : учебник / А. К., Казанцев, В. В. Кобзев, В. М. Макаров. - Издательство: ИНФРА-М, 2013. – 477 с. - ISBN: 978-5-16-006273-0

Дополнительная

1. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст] : учебник / В.Р. Веснин. - Издательство: Проспект, 2015 г. – 328 с. ISBN: 978-5-392-08867-6
2. Макаров, В.П. Управление операциями [Текст] : учебник / В.П. Макаров. - Издательство: 1С, 2014. – 478 с. - ISBN: 978-5-9677-1720-8

УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСПОРТНЫМИ ОПЕРАЦИЯМИ

7.1. Организация транспортных операций

Транспортные операции в России являются достаточно востребованными и высокооплачиваемыми. Их стоимость примерно в 2-3 раза превышает уровень аналогичных транспортных услуг в развитых зарубежных странах и составляет одну треть от стоимости выпускаемой продукции [3].

Организация транспортных операций включает в себя:

- выбор способа транспортировки груза;
- выбор вида транспортных средств;
- выбор перевозчика и экспедитора;
- оптимизацию операций по транспортировке грузов.

На производстве транспортные операции регулируют производственный процесс, обеспечивая его ритмичность и стабильность функционирования. Правильная организация работы внутризаводских транспортных операций способствует сокращению длительности производственного цикла, ускорению оборачиваемости финансовых средств, росту производительности труда и снижению себестоимости производимой на предприятии продукции.

Транспортные средства классифицируются в зависимости:

- от целевого направления обслуживания – межцеховое и внутрицеховое транспортное обслуживание;
- от режима работы предприятия – транспортные средства непрерывного (конвейеры) и периодического действия (автомашины, тележки);
- от направления движения – транспортные средства для горизонтального, вертикального (транспортёры, лифты) и смешанного перемещения (краны);
- от уровня автоматизации – автоматические, механизированные, ручные;
- от вида перемещаемых грузов – транспортные средства для перемещения штучных, наливных и сыпучих грузов [1].

Управление транспортными операциями на предприятиях включает в себя:

- 1) стратегическое управление - обновление парка транспортных средств;
- 2) анализ производственной структуры предприятия, разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию транспортных услуг с целью обеспечения: прямооточности, непрерывности, пропорциональности и ритмичности процессов производства;
- 3) управление уровнем загрузки транспортных средств обеспечивается по времени и производительности каждой единицы автотранспорта с учетом эффективности их использования;
- 4) обеспечение контроля за выполнением транспортных операций устанавливается с целью достижения максимальной эффективности предоставления транспортных услуг.

Резервом в повышении качества и эффективности выполнения транспортных операций являются:

- углубление специализации в предоставлении транспортных услуг;
- повышение степени автоматизации транспортных средств;
- замена устаревших транспортных средств более современными;
- совершенствование учета транспортной работы;

•контроль за соблюдением принципов прямооточности, непрерывности и пропорциональности в предоставлении транспортных услуг.

В процессе сбыта готовой продукции основной задачей в организации транспортных услуг является оптимизация маршрутной сети по доставке продукции потребителям. При этом следует учитывать, что способы транспортировки грузов, а также отгрузка напрямую с предприятия осуществляется, как правило, через сеть складов. Различные способы транспортировки грузов требуют разные финансовые и временные затраты, что необходимо в обязательном порядке учитывать в процессе управления транспортными операциями. Наиболее распространенным способом транспортировки готовой продукции является поставка продукции через региональные склады потребителям. Продукция может также доставляться потребителю непосредственно от производителя или поступать через сеть складов по маршруту: предприятие – региональный склад – местный склад – потребители.

При этом движение транспортных средств может осуществляться по маятниковым или кольцевым маршрутам.

Маятниковый маршрут предполагает многократный пробег транспортного средства между двумя пунктами назначения.

В связи с этим различают такие виды маятниковых маршрутов, как:

- с обратным холостым пробегом;
- с обратным частично груженым пробегом;
- с обратным полностью груженым пробегом.

Кольцевой маршрут означает пробег транспортного средства по замкнутому кругу от исходного пункта к последовательно расположенным пунктам назначения и обратно.

В связи с этим различают следующие виды кольцевых маршрутов:

- развозочный, когда готовая продукция от одного поставщика доставляется нужному количеству потребителей;
- сборный, когда продукция от нескольких поставщиков доставляется одному потребителю;
- сборно-развозочный, когда продукция забирается у нескольких поставщиков и доставляется нескольким потребителям.

Использование специальных программных модулей для планирования и оперативного анализа транспортных операций на предприятиях способствует сокращению расходов примерно на 10-15%. Системное управление транспортными операциями с помощью программных средств становится более востребованным на современном этапе в связи с наметившейся тенденцией уменьшения размеров поставок грузов и необходимостью повышения эффективности производимой транспортной работы по доставке грузов потребителям [2].

Транспортные операции всегда относились к сфере услуг. Отличительными особенностями транспортных операций в сравнении с производственными являются следующие (таблица 7.3.).

Таблица 7.3. – Отличительные особенности транспортных операций по отношению к производственным

Характеристика	Производственные операции	Транспортные операции
1. Конечный результат	Осязаемый (материальный)	Неосязаемый (материальный)
2. Уровень контакта с потребителем	Низкий	Высокий
3. Трудоемкость	Низкая	Высокая
4. Увеличение производительности	Значительная	Незначительная
5. Возможность минимизации неполадок	Высокая	Низкая

Таким образом, принимая во внимание всё вышеизложенное, необходимо отметить, что эффективность управления транспортными операциями во многом зависит от профессионально принятых решений: по выбору вида транспортных средств для перевозки грузов, определению надёжных перевозчиков и экспедиторских компаний, составления оптимальной схемы маршрутизации и режима осуществления перевозок в целом.

7.2. Эффективные принципы управления транспортными операциями

В ходе принятия управленческих решений при планировании транспортной работы необходимо понимать, что наибольшую прибыль транспортные компании получают от обслуживания крупных корпоративных заказчиков, а время и средства, потраченные на организацию процесса перевозок, что по крупным и мелким заказам примерно одинаково. В связи с этим рекомендуется применять принципы управления итальянского экономиста В. Парето и Д. Эйзенхауэра.

Принцип В. Парето гласит, что любой анализ человеческой деятельности подчиняется пропорциональному отношению эффективных взаимодействий к неэффективным, примерно как «20 на 80». То есть, концентрация 20% времени на главных проблемах обеспечивает 80% результата и наоборот. Следует отметить, что доставка 20% наиболее востребованных товаров потребителям обеспечивает 80% прибыли предприятию.

Принцип Д. Эйзенхауэра в свою очередь основан на распределении задач по степени их важности и срочности, а именно:

- задачи категории «А» - важные и срочные, требующие немедленного исполнения;
- задачи категории «В» - важные, но не требующие немедленного исполнения. При этом необходимо обязательно установить сроки их выполнения;
- задачи категории «С» - второстепенные или требующие длительного времени выполнения.

Данные принципы управления применимы к транспортным операциям, таким как, транспортировка скоропортящейся продукции (А-задачи), для товаров с продолжительным сроком хранения – (В-задачи), а для товаров длительного хранения – (С-задачи).

Таким образом, применение стратегического управления и современных организационных принципов обеспечивает эффективный процесс управления предприятиями и реализацию поставленных задач на перспективу.

Вопросы для самоконтроля

1. Как классифицируются транспортные средства на предприятии?
2. Что включает в себя процесс управления транспортными операциями?
3. Перечислите направления повышения эффективности транспортных операций.
4. Какой маршрут более эффективен: кольцевой или маятниковый?
5. Современные принципы управления транспортными операциями.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] : учебное пособие / Л. А. Дробышева. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2014. - 152 с. - ISBN 978-5-394-02301-9
2. Ивасенко, А.Г. Разработка управленческих решений [Текст] : учебное пособие по спец. "Менеджмент организации"; доп. УМО / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. - 4-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2014. - 168 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-02783-7
3. Казанцев, А. К.. Управление операциями [Текст] : учебник / А. К., Казанцев, В. В. Кобзев, В. М. Макаров. - Издательство: ИНФРА-М, 2013. – 477 с. - ISBN: 978-5-16-006273-0

Дополнительная

1. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст] : учебник / В.Р. Веснин. - Издательство: Проспект, 2015 г. – 328 с. ISBN: 978-5-392-08867-6
2. Макаров, В.П. Управление операциями [Текст] : учебник / В.П. Макаров. - Издательство: ИС, 2014. – 478 с. - ISBN: 978-5-9677-1720-8

Лекция 8

УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОВЫМИ ОПЕРАЦИЯМИ

8.1. Выбор каналов реализации товаров

В условиях гиперконкуренции, продукция, выпускаемая предприятиями должна пользоваться устойчивым спросом среди потребителей.

Методика сбытовой деятельности в этом случае включает в себя необходимый комплекс мероприятий и операций по эффективному продвижению продукции на рынках сбыта, а именно: формирование спроса на продукцию, комплектация и подготовка продукции к продаже, транспортировка продукции до мест назначения и осуществление расчетов с покупателями [2].

С этой целью на предприятиях формируется программа по усилению потребительского спроса, определяется стратегия ценообразования, и внедряются меры по стимулированию сбыта продукции.

Для этого необходимо знать:

1. Динамику изменения численности населения в регионах по районам и возрастным группам;
2. Потребление данных групп товаров на душу населения;
3. Уровень доходов городской и сельской части населения;
4. Тенденции, влияющие на уровень потребительского спроса на рынках сбыта по отношению к аналогичной группе товаров, реализуемых конкурентами [3].

Сбыт продукции также зависит и от выбора способов продвижения товаров на рынках сбыта и основных характеристик самой продукции (Таблица 8.4.).

Таблица 8.4. – Факторы, влияющие на сбыт продукции

Способы продвижения товаров	Характеристика продукции
Интенсивный сбыт – максимальное увеличение количества сбытовых каналов. Например: Coca-Cola, Mars, P&G, производители и дистрибьюторы сувениров	Относительно недорогая продукция массового и повседневного спроса
Эксклюзивный сбыт – реализация товаров определённому количеству посредников на отдельно взятой территории. Например: Grinder's, дорогие марки автомобилей, техника высокой сложности. Покупателям предоставляется высокий уровень сервиса. При этом осуществляется жесткий контроль за деятельностью посредников со стороны производителей	Продукция лакшери и премиум класса (бытовая техника высокой сложности и предметы роскоши).
Селективный сбыт – охват рынка сбыта достаточно выборочный и ограниченный ввиду специфичности самой продукции. В связи с этим реализация продукции осуществляется, как правило, силами предприятий или высококвалифицированными дилерскими компаниями	Технически сложная продукция и высокотехнологичные средства производства

Различают различные способы сбыта продукции (таблица 8.5.).

Таблица 8.5. – Каналы реализации товаров

Наименование способов сбыта продукции	Особенности	Эффективность посредников
Прямой сбыт – реализация продукции предприятием	Продукция доставляются потребителям напрямую от производителей. Наибольший эффект достигается при реализации продукции потребителям, расположенным в пределах региона	Посредническое звено отсутствует
Сбыт без привлечения торговых представителей – заказ по каталогам, почтовые заказы, интернет-торговля, TV-shop	Продукция широкого потребления. Доставка продукции производится по почте или курьерскими службами	Посредническое звено отсутствует
Сбыт с привлечением торговых представителей – реализация продукции при участии торгового персонала предприятия	Продукция массового спроса, в том числе и продукция, приобретаемая по наличию потребностей: компьютерные программы, стройматериалы, медицинская техника	Посредническое звено отсутствует
Сбыт с привлечением посредников представляет собой сеть оптово-розничных торговых и дилерских компаний, связанных с производителями долгосрочными договорными отношениями и реализующих их продукцию потребителям	Реализация товаров массового спроса	Высокая
Конвенционные каналы сбыта включают в себя сеть независимых посреднических компаний, не связанных с производителями долгосрочными договорными обязательствами и реализующих продукцию производителей в период и ценам по своему усмотрению	Реализация продукции широкого потребления, характерная в период формирования торговой сети производителя	Низкая
Вертикальные сбытовые каналы – интегрированные сети производителей и посредников, деятельность которых направлена на обеспечение эффективного функционирования ритейлов	Участники канала сбыта формируют единую интегрированную в систему сбыта необходимого ассортимента продукции для ритейлов	Очень высокая

Сбытовые операции предусматривают:

- 1) переход прав собственности на товары от одного собственника (производителя или дилера) к другому (посреднику или конечному потребителю);
- 2) физический поток продвижения товаров от производителей или дилеров к потребителям или посредникам;
- 3) поток заказов, поступающих от потребителей или посредников к производителям или к дилерам;
- 4) финансовый поток от конечных потребителей или посредников к производителям или дилерам, а также от дилеров к производителям, включающий оплату за поставленную продукцию;
- 5) поток информации как обратная связь между потребителями и производителями продукции.

8.2. Виды посредников

При проведении сбытовых операций осуществляется аналитическая деятельность по сбору информации от потребителей, посредников и конкурентов и на её основании формируется план действий по дальнейшему развитию каналов сбыта и увеличению объёмов продаж. Наряду с этим устанавливаются деловые связи с потенциальными потребителями реализуемой продукции и определяются новые рынки сбыта для получения дополнительной прибыли от продаж.

В процессе движения продукции по сбытовым каналам могут возникать различного рода риски, которые приводят к потере определённой части прибыли и снижению имиджа компаний. В связи с этим необходимо очень ответственно подходить к вопросу по выбору посредников.

Наиболее распространенными формами посреднической деятельности являются: дилерская форма продвижения продукции, дистрибьюторская, оптовая и оптово-розничная, а также биржевая и брокерская формы реализации товара.

Дилеры – это оптовые или реже розничные посреднические торговые компании, которые приобретают товары у производителей по договору поставки. После оплаты товар переходит в собственность от производителей к дилерам. При этом различают две разновидности дилеров:

Первые - эксклюзивные дилеры, являются единственными представителями производителя в определенном регионе и наделены исключительными правами по реализации его продукции.

Вторые – дилеры (обычные), которые сотрудничают с производителями в рамках заключенного договора и действуют самостоятельно в соответствии с личными интересами.

Дистрибьюторы - оптовые или розничные посреднические торговые компании, которые по договору с производителями приобретают право продажи товаров потребителям на определенной территории. В отличие от дилеров, к дистрибьюторам не переходит право собственности на товар. Операции по доведению товаров от производителей до потребителей с оказанием сервисных услуг называются дистрибуцией.

Брокеры – это посредники, занимающиеся сведением контрагентов для заключения договоров. В отличие от дилеров и дистрибьюторов, брокеры не являются участниками договора и работают за вознаграждение или проценты от объемов реализованной продукции.

Биржи - заведения, где проходят торги по определенным группам товара в особо крупных объемах [1].

Выбор посредников во многом определяет эффективность коммерческой деятельности. С целью её усиления наиболее правильно внедрять многоканальные системы сбыта, при которых достигается тесная взаимосвязь процессов производства и коммерческой деятельности предприятий.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие факторы оказывают влияние на сбыт продукции?
2. Какие различают виды каналов сбыта?
3. Какие основные функции выполняют сбытовые каналы?
4. Какие посредники могут участвовать при организации сбытовых операций?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] : учебное пособие / Л. А. Дробышева. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2014. - 152 с. - ISBN 978-5-394-02301-9
2. Ивасенко, А.Г. Разработка управленческих решений [Текст] : учебное пособие по спец. "Менеджмент организации"; доп. УМО / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. - 4-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2014. - 168 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-02783-7
3. Казанцев, А. К.. Управление операциями [Текст] : учебник / А. К., Казанцев, В. В. Кобзев, В. М. Макаров. - Издательство: ИНФРА-М, 2013. – 477 с. - ISBN: 978-5-16-006273-0

Дополнительная

1. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст] : учебник / В.Р. Веснин. - Издательство: Проспект, 2015 г. – 328 с. ISBN: 978-5-392-08867-6
2. Макаров, В.П. Управление операциями [Текст] : учебник / В.П. Макаров. - Издательство: 1С, 2014. – 478 с. - ISBN: 978-5-9677-1720-8

Лекция 9

УПРАВЛЕНИЕ СЕРВИСНЫМИ ОПЕРАЦИЯМИ

9.1. Виды сервисных услуг

В условиях возрастающей конкуренции оказание сервисных услуг потребителям становится необходимой составляющей коммерческой деятельности предприятий.

Сервисные услуги представляют собой совокупность организационно-технических операций, направленных на удовлетворение запросов потребителей относительно приобретаемой ими продукции.

Сервисные операции подразделяются на:

- предпродажные операции - подготовка товаров к реализации и консультационное обслуживание потенциальных клиентов;
- операции в процессе продаж - оказание транспортных и погрузо-разгрузочных услуг потребителю, а также услуг по упаковке и представлению рекомендаций по эксплуатации продукции;
- послепродажные операции - дальнейшее инструктирование потребителя по эксплуатации продукции и правильному её использованию, ремонт и обмен продукции с дефектами по вине производителя;

Оказание сервисных услуг начинается уже на стадии заключения договоров о сотрудничестве и продолжается до момента расторжения всех деловых взаимоотношений и выполнения договорных обязательств с потребителями.

Сервисные операции являются стимулирующими и в процессах производства, взаимодействии с транспортными подразделениями, использовании территорий предприятия, снижении простоев в работе и повышении эффективности складской деятельности [2].

Особое внимание в предоставлении сервисных услуг необходимо обращать на послепродажный период, а именно:

- изучение запросов потребителей и предоставление комплекса индивидуальных сервисных услуг для каждого из потребителей;
- предоставление полного комплекса имеющихся сервисных услуг по первому требованию любого из потребителей в объёме и в период по усмотрению потребителя;
- установление индивидуального графика послепродажного обслуживания для каждого из потребителей в соответствии с условиями договоров поставки товаров;
- обучение персонала компании по обслуживанию приобретённого оборудования потребителями и самостоятельному устранению мелких неполадок;
- обеспечение беспрепятственной замены ранее приобретённого некондиционного товара на новый и качественный, помощь в утилизации списанных товаров;
- управление сервисными операциями в целях повышения эффективности обслуживания потребителей.

Сервисные операции в обязательном порядке сопровождаются информационно-консультативной поддержкой, в ходе которой представляются сведения: о производителях, характеристиках товара, аналогах и новинках на рынках сбыта, а также о полном перечне услуг, предлагаемых производителями.

Сервисные операции предполагают также финансово-кредитное обслуживание потребителей, включающее в себя различные формы оплаты за ранее приобретённые

товары, предоставление кредитов, систем скидок и различных льготных условий по согласованию сторон.

Для производственных предприятий наиболее распространёнными сервисными услугами являются: поиск недостающих материалов и ресурсов, контроль за наличием запасов на складах, выявление дефицитных групп материально-технических ценностей и комплектующих для обеспечения бесперебойной работы производства, осуществление упаковочных операций, информационно-консультативное обеспечение [1].

Основными критериями оценки качества и полноты сервисного обслуживания являются: перечень предоставляемых услуг, их параметры и характеристики, время, необходимое для их выполнения, цена и надежность сервисных операций.

Повышение качества сервисных операций является одним из главных условий работы сервисных компаний. Все показатели сервисного обслуживания разрабатываются индивидуально для потребителей и реализуются на различных этапах жизненного цикла продукции. Уровень качества сервисного обслуживания задается торговыми организациями, профессионально занимающимися продвижением своей продукции до потребителей.

При формировании перечня сервисных операций на предприятиях следует учитывать факторы:

- территориальное размещение предприятий;
- требования потребителей продукции должны быть высшим приоритетом в ходе оказания сервисных услуг;
- планирование сервисных операций на предприятиях должно строиться в соответствии с потребительским спросом на продукцию.

Последовательность операций по формированию сервисных услуг на предприятиях следующая:

- определение целевых сегментов на рынках сбыта;
- установление наиболее значимых сервисных услуг для потребителей;
- ранжирование и нормирование услуг для выбранных сегментов рынков сбыта;
- оценка качества предоставляемых услуг, установление соответствия между уровнем оказываемых сервисных услуг и их стоимостью, определение уровня сервисных услуг, достаточного для усиления конкурентных позиций предприятия;
- установление обратной связи предприятия с потребителями с целью обеспечения соответствия предоставляемого уровня сервиса ожиданиям и запросам потребителей.

9.2. Уровень качества сервисных операций

Основными показателями качества сервисных услуг являются:

- надежность - выполнение услуг точно в срок и в необходимом объеме;
- доступность - выполнение необходимых для потребителей услуг и в удобное для них время;
- профессиональный уровень обслуживающего персонала - наличие у персонала, оказывающего сервисные услуги, необходимых знаний и навыков;
- коммуникативность обслуживающего персонала – проявление искреннего интереса обслуживающего персонала к потребностям клиентов, знание их потребностей, гибкость в предоставлении сервисных услуг в соответствии с индивидуальными требованиями клиентов;
- результативность – соответствие сервисных услуг ожиданиям потребителей.

Для повышения конкурентоспособности предприятий необходима стройная организационная структура, способная адаптироваться к возможным изменениям внешней среды. В этих целях на предприятиях могут создаваться сервисные отделы и службы, в том числе и временные (на заранее определённый период деятельности). Одной из целей создания сервисных подразделений на предприятиях является заинтересованность руководства предприятий в скорейшей реализации произведенной продукции среди различных групп потребителей. В сервисных подразделениях должны работать, как правило, привлеченные специалисты и работники предприятия из разных организационных структур [3].

Таким образом, развитие сервисных операций, в том числе и на производстве, способствует более тесной взаимосвязи основных, вспомогательных и обслуживающих структур и более эффективной коммерческой деятельности предприятий в целом.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое сервисные операции?
2. На какие группы подразделяются сервисные операции?
3. Какие мероприятия включает в себя послепродажный сервис?
4. Перечислите основные критерии сервисного обслуживания.
5. Какие выделяют показатели качества сервисных услуг?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] : учебное пособие / Л. А. Дробышева. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2014. - 152 с. - ISBN 978-5-394-02301-9
2. Ивасенко, А.Г. Разработка управленческих решений [Текст] : учебное пособие по спец. "Менеджмент организации"; доп. УМО / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. - 4-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2014. - 168 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-02783-7
3. Казанцев, А. К.. Управление операциями [Текст] : учебник / А. К., Казанцев, В. В. Кобзев, В. М. Макаров. - Издательство: ИНФРА-М, 2013. – 477 с. - ISBN: 978-5-16-006273-0

Дополнительная

1. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст] : учебник / В.Р. Веснин. - Издательство: Проспект, 2015 г. – 328 с. ISBN: 978-5-392-08867-6
2. Макаров, В.П. Управление операциями [Текст] : учебник / В.П. Макаров. - Издательство: 1С, 2014. – 478 с. - ISBN: 978-5-9677-1720-8

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. **Дробышева, Л.А.** Экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] : учебное пособие / Л. А. Дробышева. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2014. - 152 с. - ISBN 978-5-394-02301-9
2. **Ивасенко, А.Г.** Разработка управленческих решений [Текст] : учебное пособие по спец. "Менеджмент организации"; доп. УМО / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. - 4-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2014. - 168 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-02783-7
3. **Казанцев, А. К.** Управление операциями [Текст] : учебник / А. К., Казанцев, В. В. Кобзев, В. М. Макаров. - Издательство: ИНФРА-М, 2013. – 477 с. - ISBN: 978-5-16-006273-0
4. **Веснин, В.Р.** Стратегическое управление [Текст] : учебник / В.Р. Веснин. - Издательство: Проспект, 2015 г. – 328 с. ISBN: 978-5-392-08867-6
5. **Макаров, В.П.** Управление операциями [Текст] : учебник / В.П. Макаров. - Издательство: 1С, 2014. – 478 с. - ISBN: 978-5-9677-1720-8
6. **Дробышева, Л.А.** Экономика, маркетинг, менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л. А. Дробышева. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2014. - 152 с. - ISBN 978-5-394-02301-9 Режим доступа: http://library.sgau.ru/cgi-bin/irbis64r_01/cgiirbis_64.exe
7. **Ивасенко, А.Г.** Разработка управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие по спец. "Менеджмент организации"; доп. УМО / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. - 4-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2014. - 168 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-02783-7 Режим доступа: http://library.sgau.ru/cgi-bin/irbis64r_01/cgiirbis_64.exe

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Лекция 1. Управление операциями на предприятиях.....	4
1.1 Понятие и сущность управления операциями на предприятиях.....	4
1.2 Классификация операций и их характеристика.....	5
Лекция 2. Управление операциями на предприятиях.....	9
2.1 Логистика как инструмент управления операционной деятельностью на предприятиях.....	9
2.2 Управление операционными рисками.....	11
Лекция 3. Управление производственными (основными) операциями.....	15
3.1 Стратегическое управление производственными операциями.....	15
Лекция 4. Управление производственными (основными) операциями.....	17
4.1 Организация и управление производственным процессом.....	17
Лекция 5. Управление закупочными и производственными операциями.....	21
5.1 Снабженческо-закупочные операции на предприятии.....	21
5.2 Типы производства.....	23
5.3. Влияние типа производства на организационную структуру управления	25
Лекция 6. Управление складскими операциями.....	27
6.1 Классификация складов.....	27
6.2 Управление запасами.....	27
Лекция 7. Управление транспортными операциями.....	31
7.1 Организация транспортных операций.....	31
7.2 Эффективные принципы управления транспортными операциями.....	33
Лекция 8. Управление сбытовыми операциями.....	35
8.1. Выбор каналов реализации товаров.....	35
8.2. Виды посредников.....	37
Лекция 9. Управление сервисными операциями.....	39
9.1. Виды сервисных услуг.....	39
9.2. Уровень качества сервисных операций.....	40
Библиографический список.....	42
Содержание.....	43