

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
ЛИСКИНСКИЙ ФИЛИАЛ

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ)

Практикум для вузов

Составитель
Л.Н. Лихачева

Издательско-полиграфический центр
Воронежского государственного университета
2009

Введение

Профессиональные знания в области производственного менеджмента необходимы менеджерам и специалистам различных сфер деятельности, поскольку эффективное функционирование любой организации зависит от качественного управления операционными процессами. Предлагаемые в пособии практические задания в форме ситуаций, задач и тестов предназначены для лучшего усвоения студентами теоретического материала и развития у них профессиональных навыков. Они охватывают основные темы дисциплины «Производственный менеджмент»:

- задания 1–4 – по введению в производственный менеджмент (ПМ);
- задания 5–14 – по стратегическим решениям, принимаемым в ПМ;
- задания 15–18 – по тактическим решениям в ПМ;
- задания 19–26 – по оперативным решениям в ПМ.

Задание 1

Организации (предприятия) при производстве товаров и услуг выполняют три основные функции: маркетинг, производство и операции, финансы и учет. В табл. 1 дан пример реализации этих функций на предприятии по производству автомобилей. Охарактеризуйте выполнение функций для других организаций, приведенных в табл. 1, а также организаций по вашему выбору или месту работы.

Таблица 1

Характеристика функций

№	Организация	Маркетинг	Производство и операции	Финансы и учет
1	Предприятие по производству автомобилей	Объявления на TV, в газетах и т. д. Поддержка автогонок	Проектирование автомобилей, производство компонент, сборка автомобилей, развитие сети поставок	Плата поставщикам, заработная плата, затраты на производство, банковские платежи, дивиденды, продажа акций
2	Университет			
3	Ресторан			
4	Книжное издательство			
5	Аптека			
6	...			

2. К какой из подсистем операционной системы можно отнести библиотеку университета:

- а) перерабатывающей;
- б) обеспечивающей;
- в) планирования и контроля;
- г) нет правильного ответа.

3. К какой из подсистем операционной системы можно отнести ректорат университета:

- а) перерабатывающей;
- б) обеспечивающей;
- в) планирования и контроля;
- г) нет правильного ответа.

4. К какому типу перерабатывающей системы можно отнести деятельность врача:

- а) проектная;
- б) серийная;
- в) непрерывный процесс;
- г) нет правильного ответа.

5. К какому типу перерабатывающей системы можно отнести деятельность радиостанции:

- а) проектная;
- б) серийная;
- в) непрерывный процесс;
- г) нет правильного ответа.

Задание 5

Ситуация «Обоснование выбора стратегического решения»

Фирма должна закупать современное оборудование с целью сохранения конкурентоспособности, роста прибыльности. Менеджер выяснил, что банк даст кредит на покупку оборудования только при условии увеличения прибыли. Если же фирма не закупит оборудование, то ее шансы остаться в бизнесе невелики. Для увеличения прибыли менеджер предлагает четыре стратегических решения.

Первым решением является выбор маркетинговой стратегии, при которой за счет маркетинговых действий продажи увеличатся на 50 %.

Вторым решением является выбор финансовой и учетной стратегии: сокращение финансовых затрат на 50 % за счет хорошего финансового менеджмента.

Третьим решением является выбор операционной (производственной) стратегии: сокращение производственных затрат на 20 %.

Четвертое решение – комплексная стратегия как сочетание первых трех решений.

Необходимые для расчета показатели представлены в табл. 3.

Предлагается выполнить в табл. 3 расчеты по четырем вариантам решений и обосновать выбор стратегического решения.

Таблица 3

Решения по увеличению прибыли (ден. ед.)

Варианты решений	Текущее состояние	Маркетинговая стратегия (увеличение продаж на 50 %)	Финансовая стратегия (уменьшение финансовых затрат на 50 %)	Производственная стратегия (уменьшение производственных затрат на 20 %)	Комплексная стратегия (сочетание первых трех стратегий)
Объем продаж	100 000				
Производственные затраты	80 000				
Общая прибыль	20 000				
Финансовые затраты (постоянные)	6000				
Прибыль	14 000				
Налог 25 %	3500				
Чистая прибыль	10 500				

Задание 6

Опишите по отдельным элементам операционную (производственную, сервисную) стратегию организации – места практики, работы или другой организации по вашему выбору. Для выполнения задания используйте табл. 4 (в ней приведены отдельные примеры).

Таблица 4

Операционная стратегия

(наименование организации)			
(на период)			
Виды основных стратегических решений (элементы)	Стратегические цели	Стратегические указания	Конкретные действия и мероприятия, сроки
1. Производственные мощности	Сфокусировать производственные мощности по предприятию	1. Изучить требования к производственным мощностям, задаваемые прогнозом спроса на продукцию. 2. Разработать проект обоснования фокусировки производственных мощностей на заданную перспективу. 3. Провести обсуждение и официальное утверждение стратегического плана по фокусированию производственных мощностей	1. Согласовать все позиции документа «Требования к производственным мощностям на 2010–2014 гг.» до 01.02.2009. 2. Провести обсуждение концепции фокусировки производственных мощностей до 20.12.2009. 3. Утвердить проект фокусировки производственных мощностей на 2010–2014 гг. до 25.12.2009. 4. Утвердить стратегический план по фокусированию производственных мощностей на 2010–2014 гг. до 30.12.2009
2. Технологические процессы	Разработать централизованную подсистему информационного обеспечения новых автоматизированных технологий (НАТ) производства	1. Разработать проект централизованной подсистемы информационного обеспечения НАТ. 2. Разработать систему оценки эффективности функционирования НАТ. 3. Создать централизованную подсистему информационного обеспечения НАТ	1. Получить до 01.03.2010. техническое задание по централизованной подсистеме информационного обеспечения НАТ. 2. Изучить аналог централизованной подсистемы информационного обеспечения НАТ, функционирующей в компании «А». 3. Согласовать концепцию системы оценки эффективности функционирования НАТ до 15.04.2010. 4. Завершить испытание централизованной подсистемы информационного обеспечения НАТ до 01.06.2010