

**СРЕДНЕЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ОБРАЗОВАНИЕ**

И.М. Толкачева

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

Рекомендовано

Экспертным советом УМО в системе ВО и СПО

в качестве **учебника** для специальностей

«Авиационные приборы и комплексы»,

«Мехатроника и мобильная робототехника (по отраслям)»,

«Техническая эксплуатация и обслуживание

роботизированного производства»

и «Автомобиле- и тракторостроение»

среднего профессионального образования



КНОРУС • МОСКВА • 2024

УДК 658.5:621:007.52(075.32)
ББК 34+34.4+65.291.8+32.816я723
Т52

Автор

И.М. Толкачева, Московский государственный технологический университет
«Станкин»

Толкачева, Ирина Михайловна.

Т52 Организация производства : учебник / И.М. Толкачева. — Москва : КНОРУС, 2024. — 356 с. — (Среднее профессиональное образование).

ISBN 978-5-406-12467-3

Освещены основные вопросы организации производственных процессов на предприятиях машиностроения. Рассмотрены особенности организации промышленного предприятия, формирование структуры, приведена классификация цехов. Рассмотрены типы производства и методы организации производства, принципы организации производственных процессов, организация производственных процессов для различных типов производства. Большое внимание уделено требованиям технического нормирования, подъемно-транспортному оборудованию, применяемому на машиностроительных предприятиях, вопросам организации автоматизации современных машиностроительных предприятий. Рассмотрены современные методы планирования деятельности предприятий, анализ и расчет производственной мощности предприятия, актуальные вопросы всеобщего менеджмента качества, организация работы технического контроля на предприятиях машиностроения, схемы сертификации продукции, а также особенности формирования производственной структуры предприятия. Приведены примеры решения задач.

Соответствует ФГОС СПО последнего поколения.

Для студентов среднего профессионального образования, обучающихся по специальностям 12.02.01 «Авиационные приборы и комплексы»; 15.02.10 «Мехатроника и мобильная робототехника (по отраслям)»; 15.02.11 «Техническая эксплуатация и обслуживание роботизированного производства».

Ключевые слова: производство; организация; цеха; нормирование; качество.

УДК 658.5:621:007.52(075.32)
ББК 34+34.4+65.291.8+32.816я723

Толкачева Ирина Михайловна
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

Изд. № 689097. Формат 60×90/16. Гарнитура «Newton».
Усл. печ. л. 22,5. Уч.-изд. л. 17,6.

ООО «Издательство «КноРус».
117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.
Тел.: +7 (495) 741-46-28.

E-mail: welcome@knorus.ru www.knorus.ru

Отпечатано в АО «Т8 Издательские Технологии».
109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5.
Тел.: +7 (495) 221-89-80.

© Толкачева И.М., 2024
© ООО «Издательство «КноРус», 2024

ISBN 978-5-406-12467-3

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	8
Глава 1	
ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ. ОСОБЕННОСТИ И ЗАДАЧИ ЕГО ОРГАНИЗАЦИИ	10
1.1. Цели и задачи организации производства	10
1.2. Промышленное предприятие как производственная система	11
Глава 2	
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ	14
2.1. Продукция и оборудование машиностроительного комплекса	14
2.2. Система целей машиностроительного предприятия	16
2.3. Миссия предприятия	18
2.4. Дерево целей и критериев их отбора	18
2.5. Потребности предприятия	20
2.6. Микро- и макросреда функционирования предприятия	20
Глава 3	
ОБЩАЯ И ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ	23
3.1. Общая структура предприятия	23
3.2. Организационная структура управления предприятием	24
3.3. Понятие о производственной структуре предприятия и факторы, ее определяющие	25
3.4. Структура основного производства	27
3.5. Типы производственных структур	29
3.6. Факторы, влияющие на построение структуры предприятия	31
3.7. Формы организации производства	33
Глава 4	
ТИПЫ ПРОИЗВОДСТВА И ИХ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА	36
4.1. Типы производства	36
4.2. Коэффициент закрепления операций	38
4.3. Сравнительная технико-экономическая характеристика типов производств	39

Глава 5	
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПРОЦЕСС И ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ЕГО ОРГАНИЗАЦИИ	42
5.1. Понятие о производственном процессе	42
5.2. Научные принципы организации процессов производства	44
Глава 6	
ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ	52
6.1. Нормирование труда	52
6.2. Техническое нормирование труда	53
6.3. Классификация затрат рабочего времени	55
6.4. Нормы времени и нормы выработки	58
6.5. Изучение организации труда и затрат рабочего времени	62
6.6. Условия труда. Режим труда и отдыха на производстве	78
6.6.1. Условия труда	78
6.6.2. Режимы труда и отдыха	81
Глава 7	
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА ВО ВРЕМЕНИ	86
7.1. Длительность производственного цикла	86
7.2. Расчет длительности операционного цикла	90
7.3. Пути сокращения длительности производственного цикла	98
Глава 8	
МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА	102
8.1. Организация непоточного производства	102
8.2. Организация поточного производства	104
8.3. Классификация поточных линий	104
8.4. Подъемно-транспортные устройства, применяемые на поточных линиях	107
8.4.1. Типы грузоподъемных кранов	109
8.5. Применение конвейеров	117
8.6. Ритм поточных линий	125
8.7. Особенности организации непрерывно-поточных линий	127
8.8. Организация автоматизированного производства	132
Глава 9	
АВТОМАТИЧЕСКИЕ ЛИНИИ И АВТОМАТИЧЕСКИЕ РОТОРНЫЕ ЛИНИИ	136
9.1. Технологическое оборудование автоматических линий	136
9.2. Роторные линии	144

Глава 10	
ГИБКИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ	148
Глава 11	
ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДГОТОВКИ ПРОИЗВОДСТВА К ВЫПУСКУ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ	157
11.1. Этап «научно-исследовательские работы»	157
11.1.1. Методы анализа потоков информации (документации) для формирования научно-технической политики конкурентоспособного машиностроительного предприятия	158
11.1.2. Источники информации о технологическом оборудовании	159
11.2. Этап «конструкторская подготовка производства»	161
11.3. Этап «технологическая подготовка производства»	164
11.4. Этапы жизненного цикла продукции.....	167
11.5. Инновационная деятельность предприятия	174
11.6. Классификация инноваций	174
11.7. Инновационный процесс. Особенности управления нововведениями	175
11.8. Стратегия разработки новой продукции	177
11.9. Циклы выпуска инновационной продукции	178
Глава 12	
ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	181
12.1. Понятие планирования. Цели, задачи и принципы планирования	181
12.2. Система планов	182
12.3. Виды планирования	183
12.4. Методы планирования.....	185
12.5. Сетевое планирование и управление технической подготовкой производства.....	187
12.5.1. Расчеты параметров сетевого графика	196
Глава 13	
ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ МОЩНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ	205
13.1. Производственная мощность предприятия и факторы, ее определяющие	205
13.2. Анализ использования производственной мощности	209
13.2.1. Фондоотдача и внепроизводственные факторы, ее определяющие	209
13.3. Пути улучшения использования производственной мощности	212
13.3.1. Сокращение затрат вспомогательного времени на единицу продукции... ..	213
13.4. Расчет производственной мощности предприятия	214

Глава 14

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ	220
14.1. Конкурентоспособность предприятия	220
14.2. Товар. Типы и свойства товаров.....	221
14.3. Понятие о конкурентоспособности продукции	224
14.4. Определение аналогов машиностроительной продукции.....	226
14.5. Факторы конкурентоспособности.....	227
14.6. Алгоритмы оценки конкурентоспособности	228
14.7. Алгоритм «жесткой» оценки конкурентоспособности	228
14.8. Алгоритм «мягкой» оценки конкурентоспособности	229
14.8.1. Аддитивный метод	230
14.8.2. Мультипликативный метод.....	231
14.9. Оценка технических показателей конкурентоспособности металлорежущих станков.....	232
14.10. Производительность.....	232
14.11. Точность.....	234
14.11.1. Оценка точности с использованием конструкторского метода	234
14.11.2. Оценка точности при использовании технологического подхода	234
14.11.3. Обобщенный коэффициент технических характеристик	235
14.12. Ресурсопотребление	236
14.13. Надежность	237
14.14. Экологические показатели конкурентоспособности	239
14.14.1. Эргономические показатели.....	239
14.15. Определение экономических показателей конкурентоспособности	240
14.16. Определение неценовых показателей конкурентоспособности	243

Глава 15.

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ

.....	250
15.1. Всеобщий менеджмент качества	262
15.2. Контроль качества продукции.....	268
15.3. Организация работы отдела технического контроля.....	273

Глава 16

СЕРТИФИКАЦИЯ ПРОДУКЦИИ МАШИНОСТРОЕНИЯ

.....	277
16.1. Обязательная и добровольная сертификация	281
16.2. Схема сертификации	282
16.3. Сертификация продукции машиностроения.....	298
16.4. Основные требования безопасности машин и (или) оборудования.....	312

16.4.1. Дополнительные требования безопасности для определенных категорий машин и оборудования. Сельскохозяйственные и другие самоходные машины и мобильные машины.....	323
16.4.2. Грузоподъемные машины	328

Глава 17

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ИНФРАСТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ	340
17.1. Содержание и задачи производственной инфраструктуры.....	340
17.2. Организация ремонтного хозяйства на предприятии.....	342
17.3. Организация инструментального хозяйства	345
17.4. Организация транспортно-складского обслуживания производства	348
17.5. Организация складского хозяйства.....	350
17.6. Организация энергохозяйства	351
Литература	353

ВВЕДЕНИЕ

Многообразные производственные процессы, в результате которых создается промышленная продукция, необходимо соответствующим образом организовать, обеспечив их эффективное функционирование в целях выпуска конкретных видов продукции высокого качества и в количествах, удовлетворяющих потребности народного хозяйства и населения страны.

Организация производственных процессов состоит в объединении людей, орудий и предметов труда в единый процесс производства материальных благ, а также в обеспечении рационального сочетания в пространстве и во времени основных, вспомогательных и обслуживающих процессов.

Пространственное сочетание элементов производственного процесса и всех его разновидностей реализуется на основе формирования производственной структуры предприятия и входящих в него подразделений. В этой связи важнейшими видами деятельности являются выбор и обоснование производственной структуры предприятия, т.е. определение состава и специализации входящих в него подразделений и установление рациональных взаимосвязей между ними.

В ходе разработки производственной структуры выполняются проектные расчеты, связанные с определением состава парка оборудования, учетом его производительности, взаимозаменяемости, возможности эффективного использования. Разрабатываются также рациональные планировка подразделений, размещение оборудования, рабочих мест. Создаются организационные условия для бесперебойной работы оборудования и непосредственных участников производственного процесса — рабочих.

Одним из основных аспектов формирования производственной структуры является обеспечение взаимоувязанного функционирования всех составляющих производственного процесса: подготовительных операций, основных производственных процессов, технического обслуживания. Необходимо всесторонне обосновать наиболее рациональные для конкретных производственно-технических условий организационные формы и методы осуществления тех или иных процессов.

Важный элемент организации производственных процессов — организация труда работающих, конкретно реализующая соединение рабочей силы со средствами производства. Методы организации труда в значительной мере определяются формами производственного процесса. В центре внимания в связи с этим должны стать обеспечение рационального разделения труда и определение на этой основе профессионально-квалификационного состава рабочих, научная организация и оптимальное обслуживание рабочих мест, всемерное улучшение и оздоровление условий труда.

Организация производственных процессов предполагает также сочетание их элементов во времени, что обуславливает определенный порядок выполнения отдельных операций, рациональное совмещение времени выполнения различных видов работ, определение календарно-плановых нормативов движения предметов труда. Нормальное течение процессов во времени обеспечивается также порядком запуска-выпуска изделий, созданием необходимых запасов (резервов) и производственных заделов, бесперебойным снабжением рабочих мест инструментом, заготовками, материалами. Важным направлением этой деятельности является организация рационального движения материальных потоков. Эти задачи решаются на основе разработки и внедрения систем оперативного планирования производства с учетом типа производства и технико-организационных особенностей производственных процессов.

Глава 1

ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ. ОСОБЕННОСТИ И ЗАДАЧИ ЕГО ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

Предприятие — это основная первичная хозяйственная единица в экономической системе, которая, изготавливая и реализуя изделия и услуги, обеспечивает достижение своих целей. Цель предприятия — получение максимальной прибыли в долгосрочной перспективе. Для осуществления целей предприятие решает ряд задач. Центральная задача предприятия — полное и своевременное удовлетворение потребностей потребителей. Для промышленного предприятия характерны производственно-техническое и организационно-экономическое единство.

Под предприятием понимается организационно-хозяйствующий субъект, созданный (учрежденный) в соответствии с действующим законодательством для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей, потребностей хозяйствующих субъектов и домохозяйств и получения прибыли [10].

Производственно-техническое единство означает тесную взаимосвязь всех составляющих частей предприятия, которая определяется общностью назначения изготавливаемой ими продукцией или технологического процесса. Технологическая взаимосвязь дополняется наличием вспомогательных и обслуживающих хозяйств.

Организационно-экономическое единство характеризуется наличием единого аппарата управления, единого производственного коллектива, административной обособленности, взаимосвязью плана производства с обеспечивающими его выполнение материальными, техническими и финансовыми ресурсами.

Предприятие постоянно совершенствует свою структуру производства и управления, добиваясь снижения расходов по управлению производством, применяя новые, современные технологии и материалы, внедряя инновационные решения во всех областях механики и вычис-

лительной техники. Для стабильной работы промышленного предприятия необходима качественная организация труда работников любого уровня и организация производства.

Под организацией производства понимается координация и оптимизация во времени и пространстве всех материальных и трудовых элементов производства с целью достижения в определенные сроки наибольшего производственного результата.

Функцией организации производства является определение конкретных значений параметров технологического процесса на основе анализа возможных вариантов и выбора наиболее эффективного в соответствии с целью и условиями производства.

Предметом — изучение методов и средств наиболее рациональной организации производства.

Объектом данного учебника является промышленное предприятие, которое рассматривается как производственная система [10].

1.2. ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА

Промышленное предприятие рассматривается как производственная система, так как ему присущи все признаки системы.

В широком смысле под системой понимается определенная совокупность элементов, образующих целое (составленное из частей, обладающее особенностями, которые отсутствуют у составляющих его элементов).

Производственная система — это особый класс систем, включающих работников, орудия, предметы труда и другие элементы, необходимые для функционирования системы, в процессе которого создаются продукция и услуги.

Промышленное предприятие понимается как производственная система, так как ему присущи все характерные для системы признаки. К характерным признакам функционирования предприятия как производственной системы относятся:

- **целенаправленность**, т.е. способность создавать продукцию, выполнять работы, оказывать услуги;
- **полиструктурность**, т.е. одновременное существование на предприятии системы взаимопереплетающихся подсистем — цехов, участков, хозяйств, служб, отделов и т.д.;
- **сложность**, которая обусловлена полиструктурностью предприятия, наличием в нем в качестве основных элементов работников, а также воздействием внешней среды;

- **открытость** — проявляется в тесном взаимодействии предприятия с внешней средой, которая существует в материальном, энергетическом, информационном обмене, уплате налогов и т.д.

Промышленное предприятие представляет собой динамичную систему, обладающую способностью претерпевать изменения, переходить из одного качественного состояния в другое, оставаясь в то же время системой благодаря таким ее свойствам, как:

- **результативность** — способность получать эффект, создавать нужную потребителю продукцию (выполнять работы, оказывать услуги);
- **надежность**, проявляемая в устойчивом функционировании, обеспечиваемом системой управления, кооперацией с другими производственными системами, внутренними резервами;
- **гибкость** — возможность производственной системы приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней среды;
- **долговременность** — способность производственной системы в течение длительного времени обеспечивать результативность;
- **управляемость** — допустимость временного изменения процессов функционирования в желательном направлении под влиянием управляющих воздействий.

Последнее свойство характеризует предприятие как саморегулирующуюся систему, которая способна приспосабливаться как к внутренним, так и к внешним изменениям. Однако саморегуляция может осуществляться лишь до определенных пределов, так как необходимо четко регламентировать деятельность предприятия в соответствии со стоящими перед ним задачами. Последние определяют конкретные организационные принципы его строения, внешние и внутренние связи.

С позиции теории систем всю деятельность промышленного предприятия можно рассматривать как единую сложную систему, которая состоит из сети подчиненных менее сложных систем (элементов) — коллектива людей, материальных и финансовых средств, связанных между собой цепью причинно-следственных взаимоотношений и управляемых на основе получаемой и передаваемой информации с целью получения конечного продукта. Каждая из перечисленных подсистем также имеет признаки системы, но не обладает обособленностью, присущей самостоятельным системам. Нельзя назвать системой группу работающих на предприятии людей без материальных средств и наоборот.

Сущность функционирования системы в данном случае сводится к движению информации, энергии и материалов, связанному с переработкой определенных входов (например, материалы, информация,

инструменты, финансовые средства) для получения желаемых выходов (готовые изделия, услуги, информация, прибыль). Предприятие как система состоит из управляемой и управляющей подсистем, соединенных между собой каналами передачи информации. В качестве управляемой подсистемы предприятия выступает совокупность производственных процессов, реализация которых обеспечивает изготовление продукции, выполнение работ, оказание услуг. Это обстоятельство вызывает деление управляемой системы на подсистемы в соответствии с характером протекающих на предприятии процессов: подготовки производства и освоения новой продукции, производственных процессов, производственной инфраструктуры, обеспечения качества продукции, материально-технического снабжения, сбыта и реализации продукции.

Все перечисленные факторы находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости, которые необходимо учитывать при организации производственных процессов [10].

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Что такое предприятие (дайте определение)?
2. В чем заключается производственно-техническое единство деятельности предприятия?
3. В чем заключается организационно-экономическое единство деятельности предприятия?
4. В чем заключается организация производства?
5. Что такое производственная система?
6. Перечислите характерные признаки производственной системы.
7. Перечислите характерные свойства промышленного предприятия.

Глава 2

МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Машиностроение — одна из ведущих комплексных отраслей промышленности, состоящая из многих отраслей, производящих орудия труда, транспортные средства, продукцию оборонного назначения и предметы потребления. Основная задача — механизация и автоматизация процессов труда в производственной и непроизводственной сферах, обороне и быту. Каждая подотрасль машиностроения формирует свои задачи, имеющие более частное значение. Так, тяжелое машиностроение обеспечивает промышленность прокатным оборудованием, станкостроение — металлорежущим, кузнечнопрессовым и т.д. Машиностроительная промышленность изготавливает большое количество машин, приборов, механизмов, применяемых во всех областях человеческой деятельности, что обуславливает различие в их конструкции и технологии производства. В общем виде машиностроение представляет собой множество взаимосвязанных отраслей и производств. В основу разделения машиностроения на крупные комплексные отрасли и комплексных отраслей на подотрасли и виды производств положен принцип экономического значения продукции и общность организации и технологии производства. К комплексным машиностроительным отраслям относятся тяжелое, энергетическое и транспортное машиностроение, электротехническая, станкостроительная, инструментальная, электронная промышленность и другие виды. Основными хозяйствующими субъектами, которые сосредотачивают в своей собственности большую часть общественного капитала (имущества), являются предприятия [10].

2.1. ПРОДУКЦИЯ И ОБОРУДОВАНИЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА

Машиностроительное предприятие — это самостоятельный хозяйствующий субъект, являющийся производителем товаров и услуг, основным рыночным агентом, вступающим в различные рыночные отношения с другими субъектами.

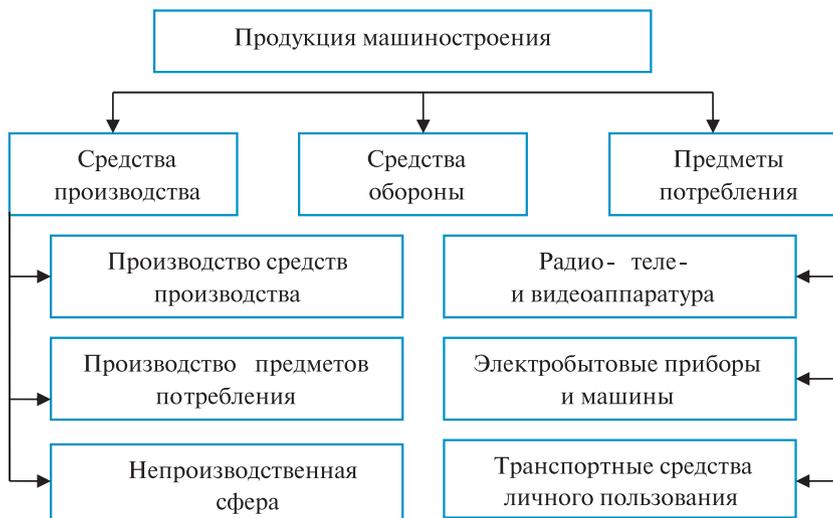


Рис. 2.1. Классификация продукции машиностроительного комплекса

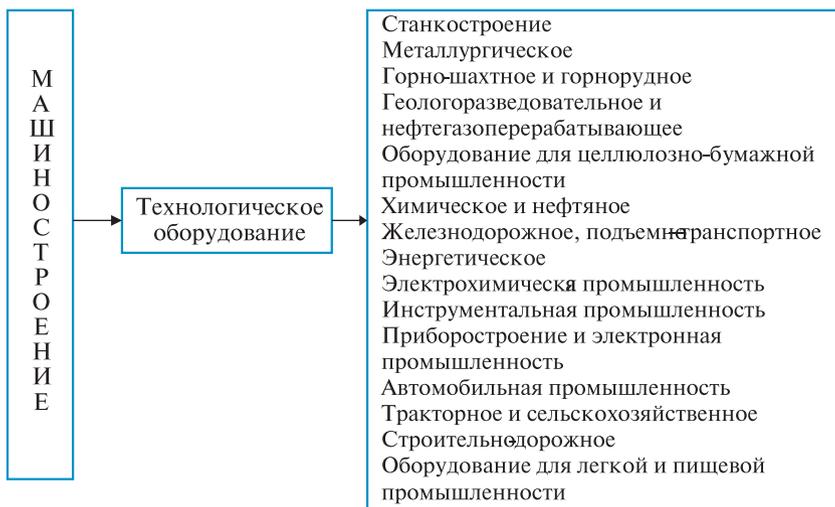


Рис. 2.2. Технологическое оборудование машиностроительного комплекса

Машиностроительные предприятия классифицируются по виду и характеру хозяйственной деятельности, формам собственности, принадлежности капитала и контролю над ним, правовому положению, размерам и другим признакам. Предприятия различны по условиям,

целям и характеру функционирования. Именно характер продукции отличает машиностроительное предприятие от других предприятий. На рис. 2.1. приведена классификация продукции машиностроительного комплекса. Современное машиностроение состоит из множества взаимосвязанных отраслей и производств, в каждой из которых производится и используется различное технологическое оборудование, рис. 2.2.

Технологическое оборудование — это оборудование, которое служит для реализации технологических процессов в машиностроении. Отдельно следует отметить, что в машиностроении момент потребления может быть отложен на некоторое время по отношению к моменту производства, в течение которого продукт существует в материальном или нематериальном виде [10].

2.2. СИСТЕМА ЦЕЛЕЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Единый подход к решению задач предприятия обеспечивает цели предприятия в области реализации продукции, задаваемые важнейшими экономическими показателями — объемом продаж, массой прибыли, уровнем рентабельности, размером рыночной доли предприятия и т. п.

Цель есть конкретный результат, на достижение которого направлены усилия организации.

Генеральная или общая цель предприятия — основа для постановки целей ее подразделений. Взаимосвязь целей предприятия показана на рис. 2.3.

Для достижения целей разрабатывается и проводится маркетинговая политика. Ее основу составляют цели маркетинговой деятельности предприятия. Цели предприятия являются связующим звеном предприятия с внешней средой.

Цели предприятия бывают двух видов.

Первый вид целей — это **внешние цели** предприятия, формирование и достижение которых позволит улучшить положение предприятия в макросреде его функционирования. **Второй вид целей** — **внутренние цели** самого предприятия. Их достижение позволит развиваться самому предприятию.

По временному диапазону цели бывают **долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные** (см. гл. 12).



Рис. 2.3. Система целей предприятия

Основные требования при постановке целей: достижимость, конкретность, измеримость, совместимость (цели подсистем предприятия не должны противоречить друг другу).

Формулирование целей предприятия целесообразно начинать с уточнения основных приоритетов предприятия на рынке производимой продукции [10].

Для точной формулировки целей необходимо провести анализ по целому ряду показателей, влияющих на основные ориентиры производственно-хозяйственной деятельности предприятия:

- анализ состояния внешней и внутренней среды предприятия;
- анализ собственных сильных и слабых сторон;
- анализ рынков снабжения и сбыта;

- сравнительный анализ цен на данный тип продукции;
- анализ маркетинговой политики и деятельности фирм-конкурентов;
- анализ шансов и рисков.

2.3. МИССИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Среди множества целей предприятия можно выделить одну главную цель — **это миссия предприятия** (философия, политика предприятия). **Миссия предприятия** — это образ компании, ее предназначение, кредо, выраженное словесно основное социально значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде. Миссия выполняет роль единения ценностей руководителя в организации. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: «Какова главная цель?». В миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли, однако прибыльная работа является важным фактором жизнедеятельности предприятия.

В миссии предприятия обычно декларируется статус предприятия, принципы его работы, определяются важнейшие характеристики предприятия.

Миссия должна включать общественно значимые приоритеты, соответствовать высшим идеалам общества. Исходит из того, что предприятие может принести в общество, а не из того, что оно будет иметь в результате своей деятельности. Содержит основные задачи организации с точки зрения удовлетворения потребностей клиентов, требования к внутренней культуре организации.

Миссия придает организации индивидуальность. Миссия не зависит от текущего состояния предприятия, она выражает устремленность в будущее, показывает, на что будут направлены усилия в целом и какие направления при этом будут приоритетными. В зависимости от ряда изменений, происходящих во внешней среде предприятия и в обществе, в целом миссия предприятия может быть пересмотрена [10].

2.4. ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ИХ ОТБОРА

Исходя из схемы ключевых целей по подсистемам предприятия, можно сделать вывод о том, что цели соответствуют разным иерархическим уровням предприятия (рис. 2.4). *Иерархию и соподчиненность целей, сформированных организацией, называют деревом целей.* Для из-

меримости системы целей необходимо иметь набор критериев, которые позволяют определять степень достижения целей. Система критериев также может быть представлена вместе с деревом целей, имеющим несколько уровней (рангов) целеполагания:

0-й уровень — стратегический уровень управления, А — система критериев стратегического уровня;

1-й уровень — тактический уровень управления, В — система критериев тактического уровня;

2-й уровень — оперативный уровень управления, С — система критериев оперативного уровня;

3-й уровень — исполнения решений, в котором необходима своя система критериев.

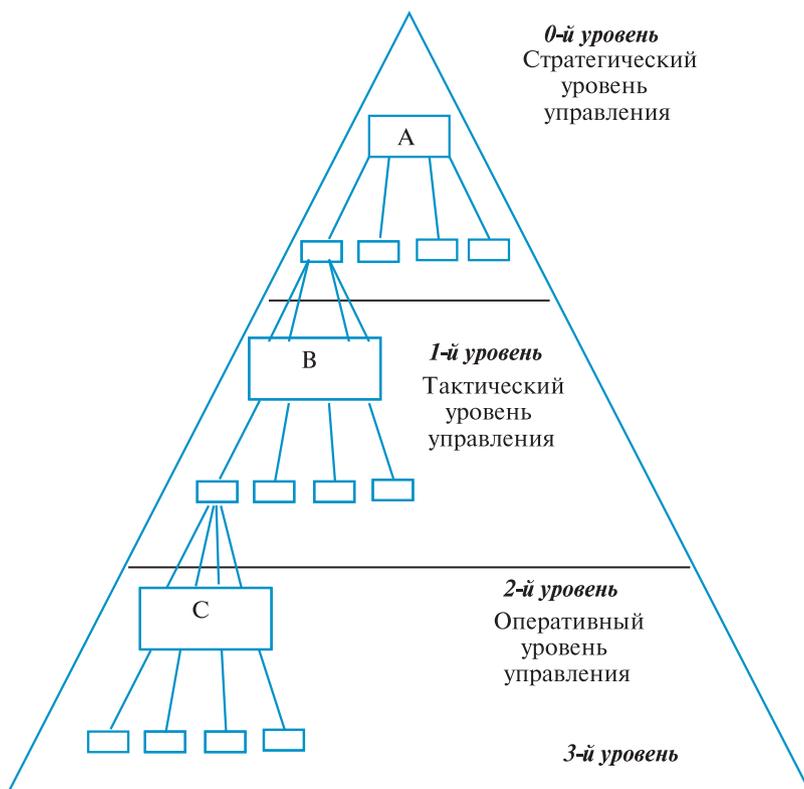


Рис. 2.4. Дерево целей и критериев их отбора (по Д. К. Лафту)

2.5. ПОТРЕБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Построение дерева целей предприятия возможно, исходя из потребностей предприятия. На рис. 2.5 приведена примерная классификация потребностей предприятия. Однако следует различать потребности в долгосрочном и краткосрочном периоде деятельности предприятия [10].



Рис. 2.5. Классификация потребностей предприятия

2.6. МИКРО- И МАКРОСРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Цели предприятия находятся в непосредственной зависимости с микро- и макросредой его функционирования. **Управление предприятием** — это целенаправленное воздействие органов хозяйственного