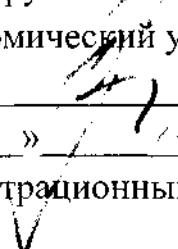


Учреждение образования «Белорусский государственный экономический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Ректор Учреждения образования  
«Белорусский государственный  
экономический университет»

  
\_\_\_\_\_ В.Н. Шимов  
« 05 » \_\_\_\_\_ 2009г

Регистрационный № УД-11/01/баз.

## ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

Учебная программа для специальности:  
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»

### **СОСТАВИТЕЛЬ:**

Т.Г. Пискунова, доцент кафедры экономики и управления предприятиями АПК Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук.

### **РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

Н.А. Бычков, заведующий сектором приватизации Института системных исследований в АПК НАН Беларусь, кандидат экономических наук, доцент

Л.Ф. Догиль, декан факультета предпринимательства Учреждения образования «Белорусский государственный аграрный технический университет», доктор экономических наук, профессор.

### **РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ**

Кафедрой экономики и управления предприятиями АПК Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»; (протокол № 10 от «16» апреля 2009 г.)

Научно-методическим советом Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет» (протокол № 1 от 28.10.2009 г.)

Ответственный за выпуск: Пискунова Т.Г.

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Повышение эффективности и конкурентоспособности продукции предприятий в условиях их перехода на рыночные отношения во многом зависит от систематической подготовки кадров, знание закономерностей и принципов формирования и эффективного использования различных систем управления с учетом изменяющихся условий производства.

В современных условиях хозяйствования все руководители и специалисты предприятий призваны овладеть прогрессивными методами хозяйствования, видеть перспективу и уметь принимать эффективные решения, быть организаторами, воспитателями производственных коллективов. Выработать эти качества у будущих специалистов и приобрести определенные навыки управления современным производством поможет курс «Оперативное управление производством».

Правильное решение этих вопросов зависит от руководителей и специалистов предприятий. Они должны знать и уметь применить на практике теоретические основы оперативного управления на предприятиях с учетом новых условий хозяйствования, основные элементы системы оперативного управления: оперативное планирование; диспетчерское управление; информационное обеспечение; принятие управленческих решений; организацию оперативного учета, анализа и контроля; организацию работ руководителей и специалистов, технические средства управления; измерение интеграционных показателей, управляемость специальных функций управления производством; процессы и процедуры диагностики управляемости оперативным управлением; владеть методами и шкалами измерения уровней управляемости; определение эффективности системы оперативного управления.

При изучении дисциплины студенты должны овладеть основными теоретическими положениями по вопросам оперативного управления на предприятиях АПК, приобрести на практических занятиях навыки подготовки, принятия и реализации управленческих решений; разработки оперативных планов, построение сетевых графиков; организовать оперативный учет, анализ и контроль, работу руководителей и специалистов в процессе оперативного управления производством; планирование работы управленческого персонала и осуществление контроля за ее выполнением, организовывать диспетчерские совещания и доводить задания до исполнителей; проводить работу диспетчерской службы, использовать технические средства связи оперативного управления, составлять и применять оперативные графики, измерять интегральные показатели управляемости специальных функций управления, осуществлять процессы и процедуры диагностики управляемости оперативным

управлением, владеть методами и шкалами измерения уровней управляемости, определять эффективность оперативного управления.

Всего часов по дисциплине – 70, из них всего часов аудиторных – 40, в том числе 20 часов – лекции, 20 часов – практические занятия. Рекомендуемая форма контроля – зачет.

## ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Кол-во лекций, (часов)	Кол-во практических и семинарских (часов)
1. Сущность и содержание оперативного управления.	1	
2. Организация оперативного управления.	1	1
3. Управление развитием производства.	1	1
4. Организационно-технические средства оперативного управления агропромышленным производством.	1	1
5. Организация оперативного учета, анализа и контроля.	3	3
6. Оперативное планирование и виды оперативных планов.	1	1
7. Организационная работа руководителей и специалистов в процессе оперативного управления.	2	2
8. Роль и место диспетчерской службы и ее функции.	1	1
9. Показатели, характеризующие оперативное управление предприятий.	2	3
10. Измерение показателей, характеризующих уровни управляемости оперативного управления агропромышленным производством.	3	3
11. Мониторинг и СКВД и их функционирование в системе оперативного управления мотивацией труда на предприятии АПК.	3	3
12. Эффективность системы оперативного управления предприятиями АПК.	1	1
<b>ИТОГО:</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

## **СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА**

### **Тема 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Сущность оперативного управления, его объект и задачи. Возрастание роли оперативного управления в новых условиях хозяйствования. Функции оперативного управления: планирование, учет, анализ, регулирование и контроль. Сложности оперативного управления. Информационное обеспечение оперативного управления и его формы. Подготовка управленческого решения: сбор информации; анализ ситуации; формулирование цели, выработка альтернативных решений. Принятие решения: прогнозирование результата; прогнозирование затрат на реализацию решения; сравнение и выбор лучшего варианта решения. Реализация решения: определение состава и функций исполнителей; доведение до них решения; дача распоряжений и контроль за ходом их выполнений.

### **Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Процедура оперативного управления. Оперативное управление производством. Связи оперативного управления со вспомогательными и обслуживающими подразделениями. Возрастание требований к оперативному управлению в условиях становления рыночных отношений. Основные факторы, свидетельствующие о недостающей эффективности оперативного управления на предприятиях.

### **Тема 3. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРОИЗВОДСТВА**

Сущность управления развитием производства, его цели и задачи. Основные требования к оперативному управлению. Разработка принципов инвестирования. Специфика оперативного управления производством в условиях рынка. Факторы достижения высокого уровня конкурентоспособности организации. Совершенствование оперативного управления.

#### **Тема 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ**

Технические средства связи оперативного управления: автоматическая связь; диспетчерская, телефонная связь; диспетчерская громкоговорящая связь; диспетчерская радиотелефонная связь, мобильная связь.

Технические средства механизации и автоматизации управленческого труда; частичная и комплексная механизация: средства составления документов; средства организации речи; средства размножения и копирования документов; средства обработки корреспонденции; контрольно-архивное оборудование; вычислительные средства обработки информации.

Автоматизация управления: съем и регистрация информации и подготовка первичной информации; сбор, передача и подготовка к вводу в компьютер; ввод, накопление и обработка; вывод и передача результатов обработки потребителю; реакция персонала на управляющее воздействие.

#### **Тема 5. ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЕРАТИВНОГО УЧЕТА, АНАЛИЗА И КОНТРОЛЯ**

Оперативный учет в системе общехозяйственного учета и его задачи. и требования, предъявляемые к нему. Носители информации, используемые в оперативном учете. Объекты оперативного учета на предприятиях АПК: учет ресурсов основных средств; материальных ценностей; денежных средств и кредитов банка; выполненных работ; диспетчерский учет.

Оперативный анализ, как составная часть общего анализа хозяйственной деятельности и его задачи. Центр аналитической работы на предприятии. Методические приемы, применяемые при оперативном анализе: сравнение показателей, явлений и соотношений; статистические группировки; метод цепных подготовок или способ расчета единиц; метод балансовой связки показателей; графический метод; метод простой и сложной коррекции; дисперсионный анализ. Этапы проведения анализа.

Сущность оперативного контроля, способы, содержание и масштабы его распространения. Виды контроля: предварительный, текущий, последующий. Способы проведения контроля: обследование; ревизия; общий оперативный контроль; локальный контроль; специализированный контроль; разовый контроль. Задачи оперативного контроля и важнейшие требования, предъявляемые к нему. Виды организации контроля: контроль сверху; равноправный или ровный контроль, взаимопроверка или взаимоконтроль;

контроль снизу; самоконтроль. Формы контроля. Этапы проведения оперативного контроля и методы его организации.

## **Тема 6. ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ВИДЫ ОПЕРАТИВНЫХ ПЛАНОВ**

Понятие системы оперативного планирования. Оперативное планирование как составная часть планирования и его задачи. Требования к оперативным планам. Рабочий план как главный инструмент оперативного планирования. Оперативно-календарные планы работы производственных подразделений. Задачи организации рабочих процессов. Схемы поточных линий производственных процессов. Виды оперативных планов и графиков; планы-наряды; планы маршруты. Разработка оперативных планов: разработка схем планирования работ по периодам: распределение обязанностей; определение оптимальных сроков составления оперативных планов; последовательность работ по оперативному планированию. Порядок разработки оперативных рабочих планов, оперативно-календарных планов суточных или сменных заданий; оперативных планов реализации или вывоза продукции; недельного плана-отчета цеха.

## **Тема 7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ РАБОТА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ В ПРОЦЕССЕ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Повседневная работа руководителей предприятий, главных специалистов, руководителей производственных подразделений. Режим их работы и напряженности труда. Факторы, влияющие на производительность их труда. Структура рабочего дня руководителя предприятия; их рабочее место. Организация труда руководителей и специалистов и регламентация их управленческой деятельности: документальное оформление полномочий управленческого персонала (должностные инструкции, положения), распорядок работы и организационные карты управленческих процессов, планирование управленческой деятельности, стандарты и нормы. Организационное обеспечение текущих производственных процессов, разрешение вопросов, возникающих на участках в ходе рабочего дня. Работы по повседневному решению перспективных вопросов производства. Организация взаимодействия руководителей и специалистов в ходе выполнения работ.



## **Тема 8. РОЛЬ И МЕСТО ДИСПЕТЧЕРСКОЙ СЛУЖБЫ И ЕЕ ФУНКЦИИ**

Понятие диспетчерской службы и ее назначение. Система диспетчерского регулирования производства и требования, предъявляемые к ней. Функции диспетчерской службы и их характеристика. Положение о диспетчерской службе и распорядок ее дня. Объекты диспетчеризации. Подсистемы диспетчерской системы и их характеристика. Документы, применяемые на диспетчерском пункте. Порядок функционирования диспетчерской службы. Организация диспетчерских совещаний и порядок доведения заданий до исполнителей. Оперативное планирование при диспетчерском обслуживании производства. Опыт функционирования диспетчерских служб управления в республике.

## **Тема 9. ПОКАЗАТЕЛИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Необходимость измерения уровней управляемости специальных функций управления производством. Измерение уровней управляемости специальных функций управления. Основы оперативной диагностики уровней управляемости специальных функций управления. Описание специальных функций управления мотивации труда. Описание специальной функции управления финансово-хозяйственной деятельностью. Использование теории диагностики уровней управляемости в программе производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

## **Тема 10. ИЗМЕРЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ УРОВНИ УПРАВЛЯЕМОСТИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ**

Измерение уровней управляемости оперативного управления производством в разных условиях функционирования системы оперативного управления. Объективная оценка функционирования предприятия и начальные входящие показатели управляемости системой управления. Измерение своевременности и качества реализации плановых оперативных заданий на базе системы контроля исполнительской дисциплины (СКИД и далее).

Методы, используемые при подготовке и проведении диагностики специальных функций управления: анализ классификации методов сбора информации; осуществление выбора методов сбора информации (оценка слабых и сильных сторон методов при их применении на конкретной

производственной организации); проведение рационального подбора экспортной группы; разработка инструкции диагностики; определение особенностей работы с экспертной группой; изучение обязанностей анкетера и придерживание правил работы с анкетниками и вопросниками. Методы обработки и предоставление результатов по итогам измерения и анализа уровней управляемости.

## **Тема 11. МОНИТОРИНГ И СКИД И ИХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ АПК**

Входные и выходные данные системы оперативного управления мотивацией труда. Интегральный показатель уровня управляемости системой мотивацией труда. Владельцы процесса и регулирования воздействия на процесс системы управления мотивацией труда. Реализация процесса через описание оценочных показателей достижения его цели. Система контроля исполнительской дисциплины и оценка качества труда работников: качество выполнения заданий; своевременность контроля за ходом исполнения; рациональное распределение нагрузки на исполнителей и размеры оплаты труда. Общие положения системы контроля исполнительской дисциплины: основные причины низкой эффективности контроля исполнительской дисциплины на предприятии; характеристика предлагаемого варианта системы контроля исполнительской дисциплины, что может дать СКИД руководителям, исполнителям и предприятию в целом. Бальная оценка исполнительской дисциплины и шкала мер поощрения и взыскания в СКИДе. Порядок внедрения СКИД на предприятии и этапы его проведения.

Общие положения системы оценки эффективности труда работников предприятия. Методы оценки эффективности труда работников предприятия: этапы разработки системы оценки эффективности труда работника; выбор показателей для оценки уровня достижения целей подразделений, коэффициента текущей деятельности подразделений, качества личного труда работников и методы их определения.

## **Тема 12. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ АПК**

Анализ и оценка эффективности системы управления предприятиями. Понятие эффективности и ее специфика. Общий критерий эффективности

управления производством. Показатели оценки эффективности систем: управления производством. Экономичность системы управления и ее показатели. Факторы, влияющие на эффективность управления. Результативность (или производительность) труда работников управления и ее показатели. Интегральный показатель эффективности управленческого труда. Коэффициент стабильности кадров. Эффективность предприятий и управленческой деятельности. Уровень оперативного управления и показатели, характеризующие его: коэффициент оперативности работ аппарата управления; коэффициент качества выполнения управленческих функций; экономическая эффективность диспетчерской службы.

## ЛИТЕРАТУРА

### *Основная*

1. Оперативное управление в сельскохозяйственных предприятиях. Под ред. Ушачева И.Г. М. Колос, 2003.
2. Оперативное управление средних и мелких предприятий. Мн. Право и экономика, 2006.
3. Оперативное управление производством. Мн., 2008.

### *Дополнительная*

1. Менеджмент на предприятии. Мн., 2002.
2. Оперативное управление производством. М., 1993.
3. *Стражев В.И.* Оперативное управление сельскохозяйственным производством. Ташкент, 1976.
4. Оперативное управление деятельностью предприятий АПК на основе информационных технологий. Кодекс. КГСА, 2001.
5. *Курулев А.И.* Менеджмент на предприятии. Курс лекций. Мн. ИСЗ, 2002.
6. Оперативное управление производством. Мн. ГетраСистема, 2008.
7. *Коженик Г.Я.* Практикум по оперативному управлению производством. Учебно-методическое пособие. Мн. МГЭИ, 2005.
8. *Карпенко Е.М., Баначук Б.В.* Оперативное управление производством. Практическое руководство. Гомель, ГГТУ, 2004.
9. *Тятимкин В.* Оперативное управление производством. Учебное пособие. Н. Новгород, НГТУ, 1993.
10. *Коженик Г.Я.* Оперативное управление предприятием. Учебно-методическое пособие. М. МГЭИ, 2003.
11. *Матох А.А.* Оперативное управление производством в РАПО. Мн. Урожай, 2000.
12. Оперативное управление производством в условиях АСУ. Мн., 1983.
13. *Седегов Р.С.* Совершенствование оперативного управления с применением ЭВМ. Мн, 2005.
14. *Перетицкий Г.К.* Автоматизирование систем оперативного управления отрасли. Мн. БелНИИНТИ, 2002.
15. *Образцов В.С.* Оперативное управление сельскохозяйственным производством района. Ташкент, 2006.