

26-2868

С.С. Морковина Е.А. Панявина

А.В. Иванова А.В. Яковлев

НА ДОН НЕ ВЫРАЖЕТСЯ

26-02868

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЛЕСНОМ КОМПЛЕКСЕ

Учебник



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЛЕСОТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.Ф. МОРОЗОВА»**

С.С. Морковина Е.А. Панявина А.В. Иванова А.В. Яковлев

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
В ЛЕСНОМ КОМПЛЕКСЕ**

Учебник

Воронеж 2025

УДК 338.3

ББК 65

П80

Печатается по решению учебно-методического совета
ФГБОУ ВО «ВГЛТУ» (протокол № 6 от 25 апреля 2025 г.)

Рецензенты: кафедра управления, сервиса и туризма

ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет
имени Г.Р. Державина»;

заведующий кафедрой управления социально-
экономическими системами и бизнес-процессами
Воронежского филиала РЭУ имени Г.В. Плеханова
д-р экон. наук, проф. Е.И. Макаров

П80 Производственный менеджмент в лесном комплексе : учебник /
С. С. Морковина, Е. А. Панявина, А. В. Иванова, А. В. Яковлев ; М-во науки
и высшего образования РФ, ФГБОУ ВО «ВГЛТУ». – Воронеж, 2025. – 411 с.

ISBN 978-5-7994-1178-7 (в пер.)

В учебнике излагаются вопросы теории и практики производственного менеджмента, основ организации производства и разработки производственной программы на предприятиях лесного комплекса. Рассматриваются функции управления производством, дается характеристика типов производства и методов их анализа для принятия обоснованных управленческих решений в области деревообработки. Уделяется внимание организации и управлению сбытом продукции лесозаготовительных и деревообрабатывающих предприятий. Раскрываются основы планирования производственной деятельности, управления инновациями на предприятии.

Учебник предназначен для студентов, аспирантов и преподавателей экономических специальностей, рекомендуется научным работникам и специалистам, занимающимся изучением современных проблем организации, планирования и управления на предприятиях лесного комплекса, может быть использован при обучении слушателей по соответствующим программам дополнительного профессионального образования.

УДК 338.3

ББК 65

© Морковина С. С., Панявина Е. А.,
Иванова А. В., Яковлев А. В., 2025

© ФГБОУ ВО «ВГЛТУ», 2025

ISBN 978-5-7994-1178-7

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	7
1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	8
1.1. Понятие менеджмента как науки управления.....	8
1.2. История развития и место производственного менеджмента в науке управления.....	18
1.3. Цели, принципы и методы производственного менеджмента.....	28
1.4. Функции производственного менеджмента.....	34
2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ.....	38
2.1. Промышленное предприятие как объект производственного менеджмента, типы предприятий.....	39
2.2. Жизненный цикл предприятия.....	49
2.3. Производственные системы, предприятие как производственная система	59
2.4. Внешнее окружение предприятия.....	65
3. ПРЕДПРИЯТИЯ ЛЕСНОГО КОМПЛЕКСА И ИХ МЕСТО В СИСТЕМЕ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА.....	69
3.1. Понятие, состав и структура и особенности организации производственных процессов лесного комплекса.....	69
3.2. Основы организации и управления лесным хозяйством	71
3.3. Лесная промышленность, состав производства и проблемы развития....	85
4. ОРГАНИЗАЦИЯ ОСНОВНОГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕСНОГО КОМПЛЕКСА.....	90
4.1. Понятие о производственном процессе, его классификация и структура, принципы его организации.....	98
4.2. Типы производства и их характеристика.....	99
4.3. Производственный цикл, его длительность и структура.....	101
4.4. Формы организации производства предприятий лесопромышленного комплекса: комбинирование, кооперирование, специализация, кооперация и диверсификация.....	113
4.5. Организация структуры производственного процесса	126
4.6. Формы организации производственной структуры: временная и пространственная.....	140

4.7. Основы организации поточного производства, расчета поточных линий и роста производительности труда.....	147
4.8. Организация автоматизированного производства.....	155
5. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	161
5.1. Понятие средств производства, их структура.....	161
5.2. Использование средств труда и производственных площадей на предприятиях лесного комплекса.....	162
5.3. Использование предметов труда и производственных площадей на предприятиях лесного комплекса.....	174
5.4. Организация использования средств труда на предприятиях лесного комплекса.....	179
5.5. Производственная мощность и показатели ее использования.....	180
5.6. Расчет производственных мощностей предприятий лесного комплекса	185
5.7. Пути улучшения использования производственных мощностей на предприятиях лесного комплекса.....	198
5.8. Производственная программа предприятия.....	199
6. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДГОТОВКИ ПРОИЗВОДСТВА.....	203
6.1. Организация технологической подготовки производства.....	204
6.2. Организация конструкторской подготовки производства.....	208
6.3. Научные изыскания и изобретательская деятельность на предприятии.....	212
6.4. Технологическая стандартизация и унификация.....	217
6.5. Организация подготовки производства к выпуску новой продукции.....	219
6.6. Сертификация продукции лесного хозяйства.....	222
7. ОРГАНИЗАЦИЯ КОМПЛЕКСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА.....	225
7.1. Организация ремонтной службы предприятия.....	225
7.2. Система планово-предупредительных ремонтов оборудования.....	228
7.3. Нормативы системы планово-предупредительных ремонтов оборудования.....	231
7.4. Организация энергетического хозяйства на предприятиях.....	233
7.5. Организация инструментального хозяйства на предприятиях.....	238
7.6. Организация транспортного хозяйства предприятия.....	245
7.7. Организация складского хозяйства предприятия.....	253

8. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ И СБЫТОМ ТОВАРОВ.....	259
8.1. Цели и виды маркетинга на предприятиях.....	259
8.2. Типовое положение и организационные структуры службы маркетинга.....	261
8.3. Управление маркетингом на функциональном уровне: сегментация рынка, выбор целевых сегментов, позиционирование и репозиционирование, разработка комплекса маркетинга.....	275
8.4. Управление маркетингом на инструментальном уровне: управление товаром, ценой, каналами распределения и коммуникационными маркетинговыми средствами	284
8.5. Организация сбыта лесоматериалов.....	321
9. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕСНОГО КОМПЛЕКСА.....	324
9.1. Рабочее время – как фактор организации труда.....	324
9.2. Значение и содержание технического нормирования труда.....	329
9.3. Нормирование труда рабочих и специалистов.....	334
9.4. Организация рабочих мест.....	340
9.5. Виды и структура доходов персонала.....	341
9.6. Формы и системы оплаты труда работников.....	343
10. ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕСНОГО КОМПЛЕКСА... ..	345
10.1. Содержание, цели и принципы планирования.....	345
10.2. Основы бизнес-планирования на предприятии.....	349
10.3. Организация плановой работы на предприятии.....	350
10.4. План технического развития и совершенствования организации производства.....	354
10.5. Определение экономической эффективности внедрения новой техники, технологии.....	359
10.6. Значение и содержание производственной программы предприятия... ..	361
10.7. Планирование материально-технического обеспечения.....	365
10.8. Планирование оплаты труда и персонала.....	369
10.9. Планирование себестоимости продукции.....	374
10.10. Финансовый план предприятия. Планирование прибыли.....	378
11. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	382
11.1. Сущность понятия «инновации» и «инновационный процесс».....	382

11.2. Классификация инноваций	386
11.3. Содержание процесса создания и освоения новой продукции.....	390
11.4. Понятие инновационной деятельности.....	395
11.5. Формы и методы финансирования инновационной деятельности.....	399
Заключение.....	404
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	406

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития экономики России характеризуется ростом предпринимательской активности и переходом к разнообразным формам собственности, что неизменно ведет к изменениям в технологической базе производства. При этом многие предприятия и менеджеры различного уровня оказались не готовы к кардинальным изменениям в управлении производственными процессами и как следствие оказались в критической ситуации. В связи с чем необходимо современное осмысление динамичных рыночных процессов и выработка новых методов управления предприятиями. При этом основой управленческих решений являются достижения теории и практики современного менеджмента, в сочетании с отечественным и зарубежным опытом в организации, планировании и управлении производством. Лесной комплекс России состоит из нескольких отраслей, таких как: лесное хозяйство, заготовка древесины, механическая обработка и химическая переработка. Все перечисленные отрасли в своем производстве используют одно сырье, но, несмотря на это, отличаются использованием в работе разных технологий на производстве, а также в назначении конечного продукта.

Материалы учебника «Производственный менеджмент в лесном комплексе» позволяют изучить формы и методы соединения труда людей с материально-вещественными факторами производства, раскрывают проявление и действие объективных экономических законов в деятельности предприятий лесного комплекса, частных закономерностей их развития, путей и методов рационального хозяйствования.

В учебнике, состоящем из одиннадцати глав, рассмотрены вопросы, связанные с производством и производственными системами, проанализированы особенности производственного менеджмента применительно к предприятиям лесного комплекса. Основная цель учебника – обобщить достижения теории и практики производственного менеджмента, познакомить с ними бакалавров вузов, в которых ведется подготовка специалистов в области производственного менеджмента.

Авторы заранее благодарны всем, кто сочтет необходимым дать свои замечания и предложения по совершенствованию учебника.