

## **Тема 3.**

# **Общая, производственная структура и структура управления предприятием**

1. Общая и производственная структура предприятия. Факторы, влияющие на нее
2. Типы производственной структуры, их характеристика.
3. Организационная структура управления: сущность, основные принципы, методы.
4. Типы организационной структуры управления, их функции.
5. Пути совершенствования производственной и организационной структуры управления.

# 1. Общая и производственная структура предприятия. Факторы, влияющие на нее

**ПРОИЗВОДСТВО** – процесс создания материальных благ, необходимых для существования и развития общества.

Каждое производственное предприятие состоит из **производственных подразделений, организаций, учреждений**, призванных удовлетворять нужды работников и членов их семей.

**Структура предприятия** представляет организацию производства



**Рис. 1. Структура предприятия**

Следует различать:

1. общую,
2. производственную структуры и
3. организационную структуру управления
4. структуру обслуживания работников

## **1. Под общей структурой**

**предприятия понимается - комплекс производственных, подразделений обслуживающих работников, и организационных звеньев управления предприятием, их количество, величина, взаимосвязи, также соотношения между этими подразделениями по размеру занятых площадей, численности работников**

**2. Производственная структура – представляет собой форму организации производственного процесса и находит выражение в размерах предприятия, в количестве, составе и удельном весе цехов и служб, их планировке, а также в составе, производственных участках и рабочих мест внутри цехов.**

# Факторы влияющие на производственную структуру:

- **Технология** изготовления продукции.
- **Объем производства** продукции и состав производственных фондов.
- **Особенности конструкции** выпускаемой продукции.
- **Масштаб** производства.
- **Трудоемкость** изготовления продукции
- **Состав цехов** и хозяйств.
- **Форма организации** производства (специализация, концентрация, кооперирование, комбинация).

**3. Организационная структура управления** – это упорядоченная совокупность отделов, служб, управляющих деятельностью предприятия с их взаимосвязанностью и соподчинением.

**Целью** данной службы является разработка, принятие управленческих решений и организация их выполнения.



**4. Структура обслуживания работников – это совокупность служб, организаций, занимающихся обслуживанием работников предприятия (детские учреждения, дома отдыха, профилактории, медсанчасти, столовые и т. д, если находятся на балансе предприятия).**

**Главными элементами производственной структуры являются:**

- рабочее место,**
- участки,**
- цехи.**

**Первичным звеном в производственном процессе является рабочее место.**

**РАБОЧЕЕ МЕСТО** – часть производственной площади (зона), где один или несколько рабочих выполняют производственное задание.

**От уровня организации рабочего места во многом зависит результат работы предприятия.**

**Классификация рабочих мест:**

1. В зависимости от характера выполнения работ:
  - стационарные,
  - передвижные.
2. По специфике организации взаимодействия работающих друг с другом в технологическом процессе:
  - комплексные,
  - индивидуальные.

### 3. По уровню механизации:

- ручные,
- механизированные,
- полуавтоматизированные,
- автоматизированные

### 4. По местонахождению:

- на открытом воздухе,
- в помещении,
- на высоте,
- под землей,
- над землей.

5. По числу смен:

- односменные,
- многосменные.

6. По обслуживанию оборудования:

- одностаночные,
- многостаночные.

7. По уровню специализации:

- универсальные,
- специализированные,
- специальные.

**Производственный участок**  
**это**  
**– законченная часть**  
**производственного процесса по**  
**изготовлению готовой продукции**  
**или части технологического**  
**процесса.**

**Производственные участки**  
**объединяются в цеха.**

**ЦЕХ** – технологически и организационно **обособленное подразделение**, выполняющее определенную **часть производственного процесса**.

## **ВИДЫ ЦЕХОВ:**

- Основные
- Вспомогательные
- Обслуживающие
- Побочные цеха
- Подсобные производства

## 2. Типы производственной структуры предприятия их характеристика

В зависимости от форм специализации цехов различают **три** типа производственной структуры:

- Предметная структура
- Технологическая структура
- Смешанная (предметно-технологическая) структура



**Предметная структура это - цеха, участки которые строятся по принципу изготовления изделия в целом или ее части, или определенной группы деталей.**

Такая структура применяется на предприятиях крупносерийного и массового производства.

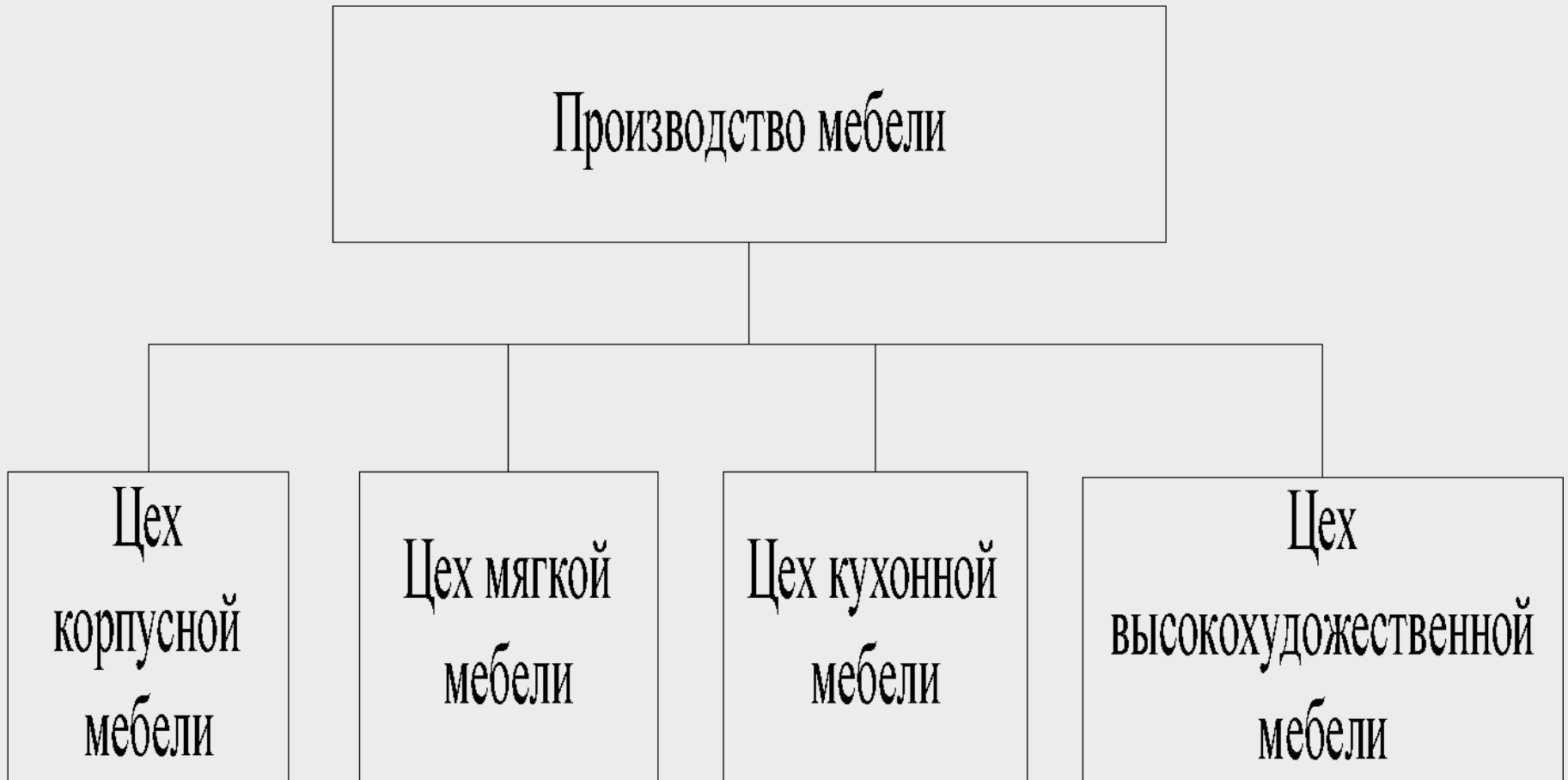
**Преимущества:**

- упрощает взаимосвязи между цехами,
- сокращает путь движения деталей,
- сокращает длительность цикла, и др.

В целом:

- повышает производительность труда,
- увеличивает выпуск продукции и

# Пример предметного типа производственной структуры (основное производство)



**Технологическая структура**  
**это** – каждый цех, участок  
специализируется на выполнение  
комплекса **однородных операций**  
технологического процесса по  
изготовлению продукции.

**Преимущества:**

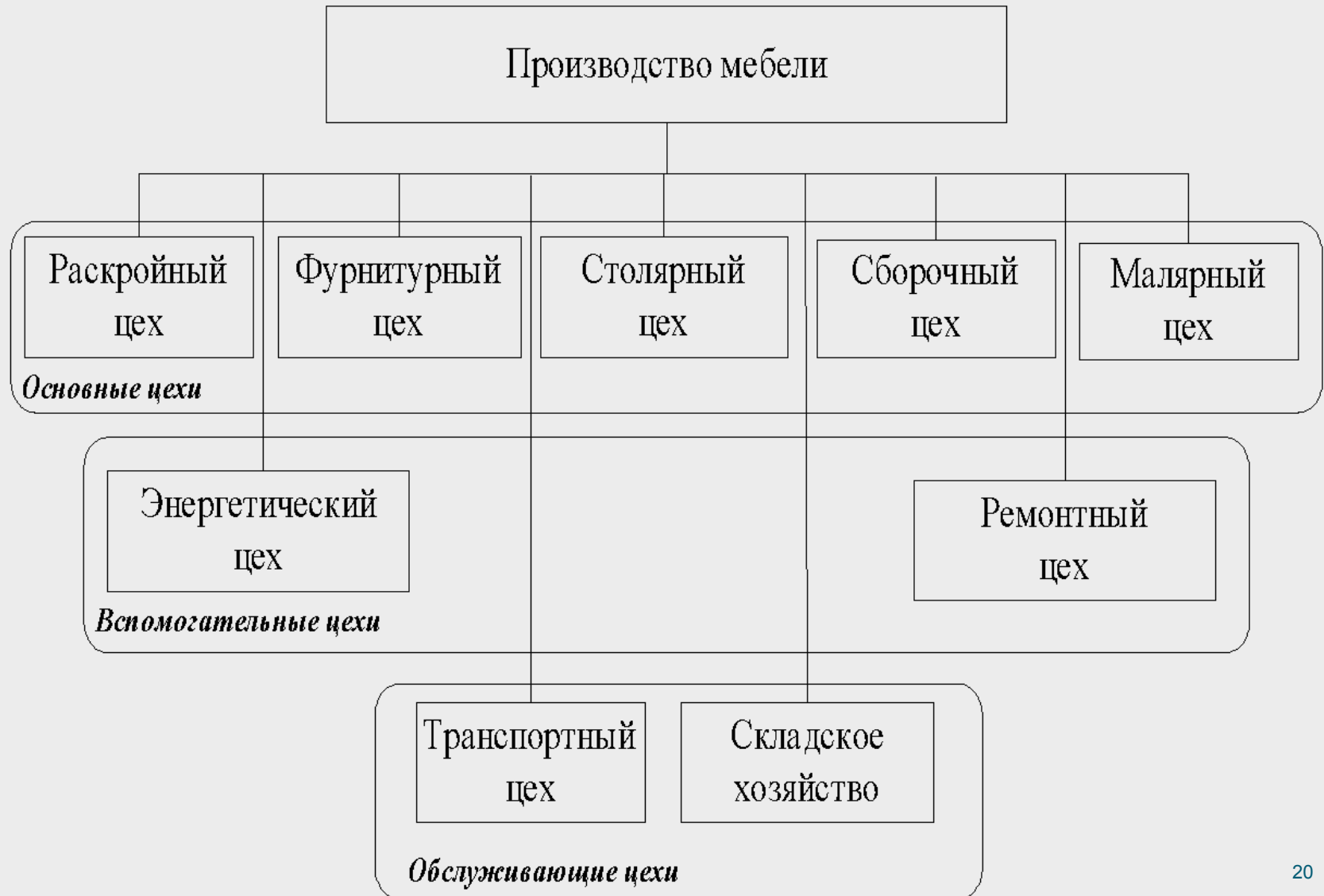
- упрощает руководство цехом,
- уменьшается время на переналадку.

**Недостатки:**

- возникновение встречных маршрутов движения,
- усложнение производственных взаимосвязей цехов,
- ограниченная возможность применения специального оборудования и др.

**Все это сдерживает рост производительность  
труда и снижение себестоимости.**

# Пример технологического типа производственной структуры



**Смешенная структура – сочетание организации цехов по предметному и технологическому принципам, обычно, заготовительные цехи строятся по технологическому принципу, а обрабатывающие, сборочные- по предметному принципу.**

### **3. Организационная структура управления: сущность, основные принципы, методы.**

**Под организационной структурой управления понимается основной инструмент управления, регламентирующий состав, величину, размещение, профиль производственной или иной деятельности, ответственность и подчиненность отдельных подразделений, объединяемых общим аппаратом управления.**

**Сущность управления** заключается в установлении и поддержании согласованности взаимодействия людей, участвующих в едином процессе.

**Управление** – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимого для того, чтобы сформировать и достичь целей организации.

**Система управления** – это совокупность элементов, обеспечивающих целенаправленное функционирование предприятия.

# Элементы системы управления

- **цели управления:** результат функционирования системы; должны быть реальны, достижимы, реализованы. Могут быть стратегическими, текущими (на 1 год) и оперативными (до 1 месяца);
- **принципы управления:** правила осуществления управленческой деятельности; носят объективный характер и вытекают из законов и закономерностей управленческой деятельности;
- **функции управления:** специализированные виды управленческой деятельности. Бывают общими и конкретными;
- **методы управления:** способы осуществления управленческой деятельности; направлены на реализацию функций управления, вытекают из принципов управления
- **организационная структура системы управления:** совокупность взаимосвязей между персоналом и организацией;
- **техника управления:** совокупность технических средств;
- **технология управления:** последовательность выполнения функций управления с использованием методов и технических средств;
- **информация:** совокупность сведений, используемых при осуществлении управленческой деятельности.



# Задачи управления

- разработка и доведение стратегии предприятия до исполнителей
- корректировка с учетом оценки влияния внешних и внутренних факторов,
- расстановка, распределение, подготовка и переподготовка кадров,
- организация контроля за качеством и сроками выполнения заказа,
- организация исполнения функций и заданий,
- оперативное регулирование (устранение сбоев, их причин)

# Цели управления:

- **общие** (те, которые вытекают из основополагающих принципов управления и заключаются в осуществлении принципов на благо общества и каждого человека);
- **конкретные** (определяются сферой и характером бизнеса);
- **стратегические** (определяется характер деятельности предприятия на длительный период времени);
- **текущие** (определяются исходя из стратегии развития предприятия и реализация в рамках стратегических идей и текущих установок).

# Общие принципы управления

1. Принцип научности и обоснованность управления
2. Принцип экономичности и эффективности управленческой деятельности.
3. Принцип комплексности – учет в управленческой деятельности всех факторов, которые влияют на управление.
4. Принцип системности управления – предполагает учет влияния факторов на результат управленческой деятельности.
5. Принцип гибкости означает адаптированность предприятия к изменяющимся внешним условиям.
6. Принцип оперативности – быстрая реакция управленцев на изменение условий.
7. Демократический принцип распределение функций – основанных на методах и правилах общего разделения труда.

# Общие функции управления

- 1) **целеполагание** – выработка основных, текущих и перспективных целей.
- 2) **планирование** – выработка направлений, путей, средств, мероприятий по реализации цели деятельности предприятия и доведение плановых решений до исполнителей.
- 3) **организация** – процесс установления порядка и последовательности согласованного в пространстве и времени целенаправленного воздействия системы для достижения поставленных целей с наименьшими затратами.
- 4) **координирование** – это уточнение характера действия исполнителей.
- 5) **регулирование** – выполнение мероприятий по устранению отклонений от заданного режима функционирования системы. Осуществляется с помощью диспетчирования.
- 6) **стимулирование** – разработка и исполнение стимулов к эффективному взаимодействию субъектов деятельности.
- 7) **контроль** – наблюдение за ходом происходящих процессов; сравнение его параметров с заданными и выявление отклонений.
- 8) **учет деятельности** – измерение, регистрация данных объектов.
- 9) **анализ деятельности** предприятия – комплексное изучение данных с помощью аналитических, статистических, экономико-математических методов.

# Методы управления производством.

Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

Все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом развитии.

**Выделяют следующие методы управления:**

1. Организационно-административные
2. Экономические
3. Социально-психологические

**1. *Организационно-административные*** – способы воздействия на организационные интересы людей. Базируются на объективных законах эффективной организации человеческой деятельности.

В свою очередь они подразделяются на:

- а) регламентированные;
- б) организационно-распорядительные;
- в) организационно-дисциплинарные.

**а) регламентированные** – жестокий тип организационного воздействия, содержание которого сводится к разработке и введение действия организационных положений, обязательных для использования и действующих в течение точно определенного времени.

Разновидности регламентирования:

- организационное регламентирование (закон о предприятии);
- функциональное регламентирование (положение о функциональных отделах службы);
- структурное регламентирование (отделы и службы);
- должностное регламентирование (осуществляется посредством штатов и должностных инструкций).

**б) Организационно-распорядительные** – методы, с помощью которых корректируются долговременные организационные связи и отношения (это может быть устное или письменное распоряжение или может быть в форме приказа).

**2. Экономические** – способы воздействия на имущественные интересы отдельных людей и их объединений. В условиях рыночной экономики выполняют роль базовых способов влияния на поведение людей, активизируют их труд, повышают деловую активность предприятия (относительная цена, прибыль, применение различных форм оплаты труда и т.д.).

**3. Социально-психологические.** Способ воздействия на социальные интересы персонала предприятия с целью активизации их деятельности, а так же придания ей творческого и истинно заинтересованного характера.

**Социальное планирование** – метод планового решения социальных проблем коллектива по улучшению условий труда, быта, духовно-физического развития.

**Социальное регулирование** – процесс реализации планов и программ, удовлетворение социальных потребностей персонала.

**Психологические методы** – способы регулирования взаимоотношений между людьми с целью благоприятного психологического климата, который является одним из важнейших факторов высокой эффективности деятельности людей.

Способы регулирования многочисленны и разнообразны, целью регулирования является создание

# *Типы организационных структур.*

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связей между ними.

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- дивизиональная
- ;
- матричная.



**Функциональная организационная структура** – связь административного управления с функциональным управлением. В этой структуре **нарушен принцип единоначалия** и **затруднена координация**, но обеспечивается высокая степень профессиональной

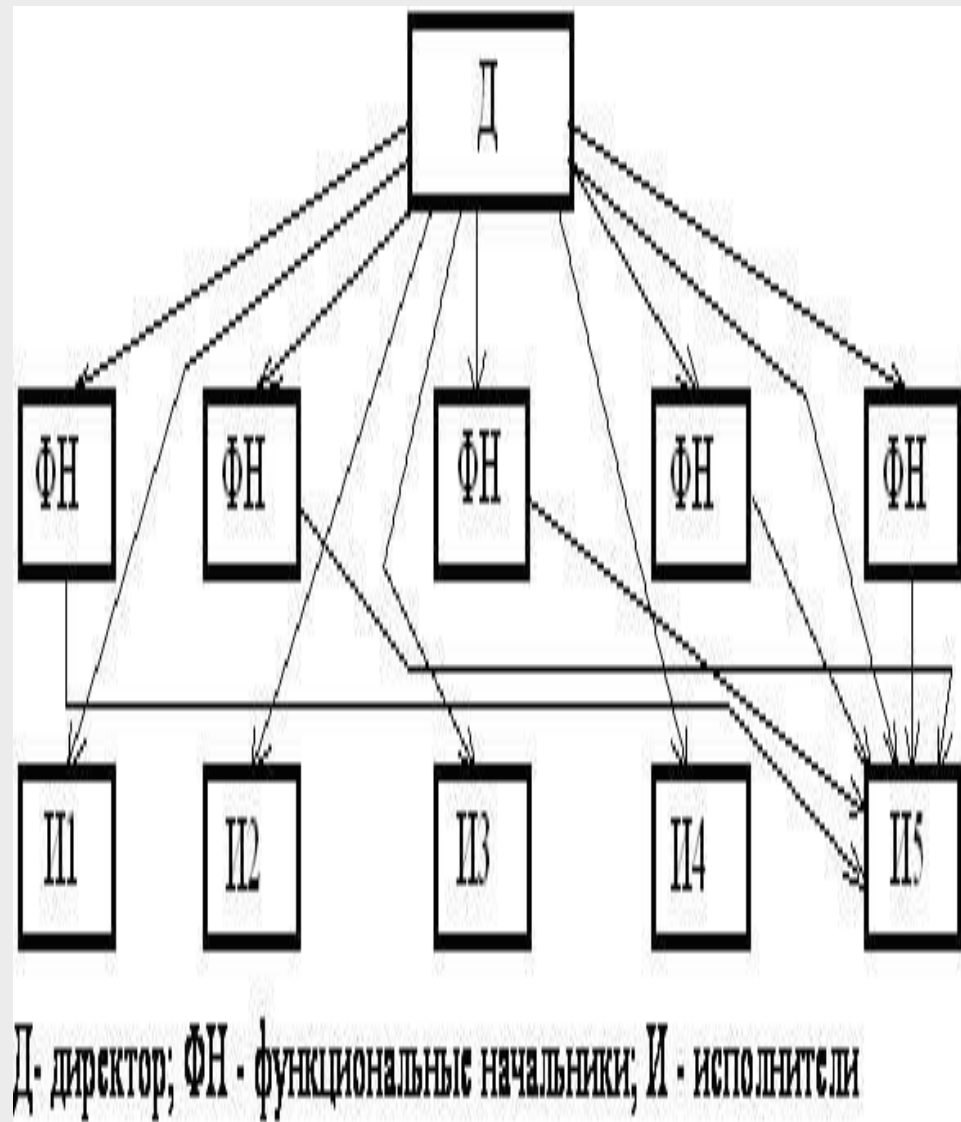
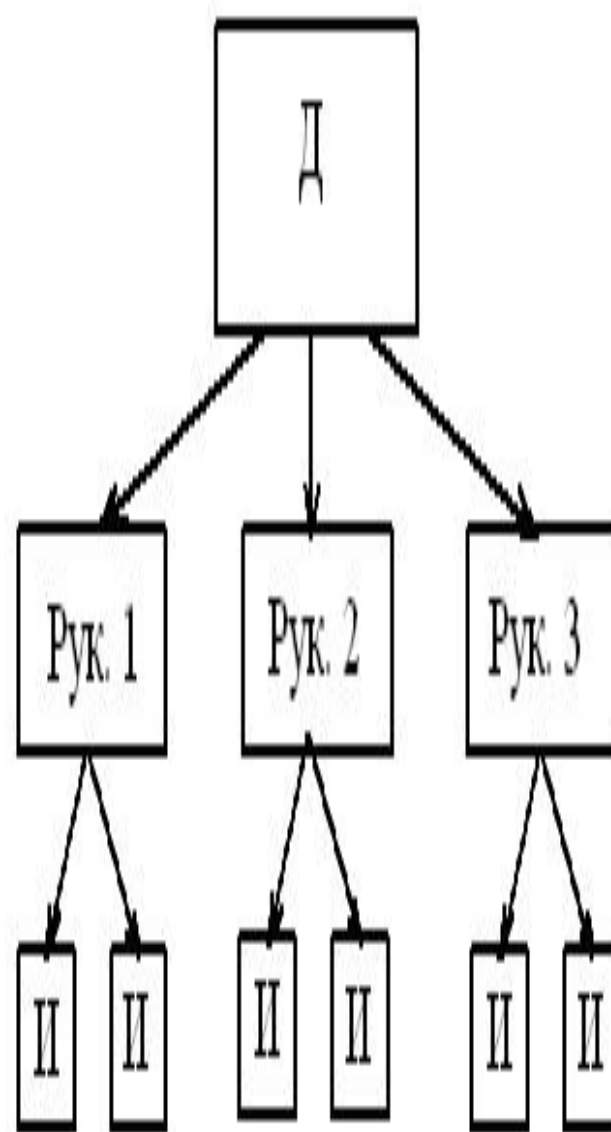


Рис. 2. Функциональная структура управления

**В линейной структуре**  
управления -  
каждый руководитель  
обеспечивает  
руководство нижестоящими  
подразделениями  
по всем видам деятельности

Ее достоинство —  
простота, экономичность,  
предельное единоначалие.

Основной недостаток —  
высокие требования к  
квалификации  
руководителей.



Д - директор; Рук. - руководители подразделений; И - исполнители

## Дивизиональная (филиальная)

структура характеризуется сочетанием

централизованной координации с

децентрализованным управлением

Отделения (филиалы) выделяются:

- по выпускаемой продукции (продуктовая специализация),

- по ориентации на потребителя (торговые фирмы),

- по обслуживаемым территориям (региональная специализация)

**Достоинство:** учитывает изменения внешней среды.

**Недостатки:**

- рост иерархичности,

- высокие затраты на координацию решений

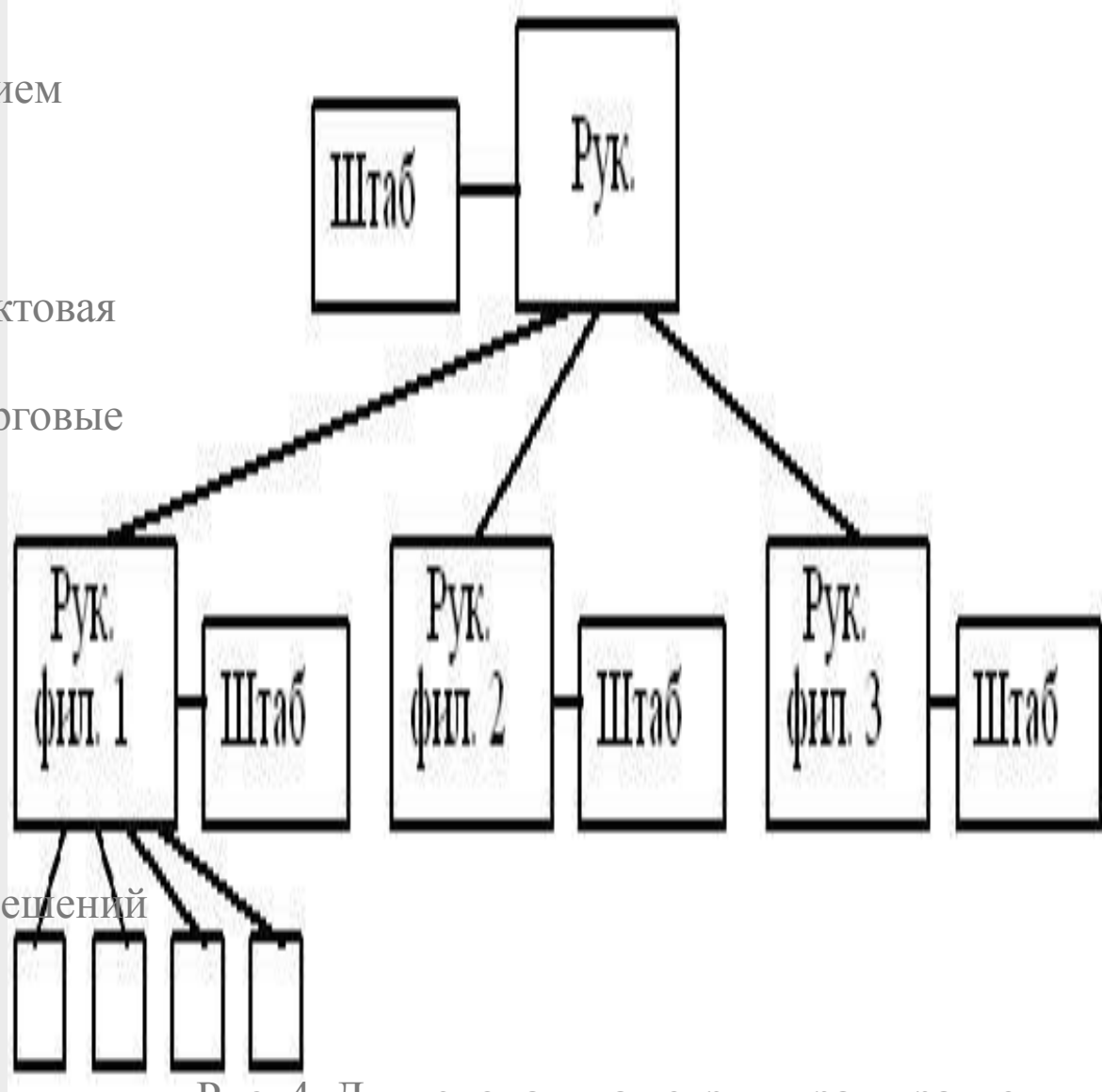


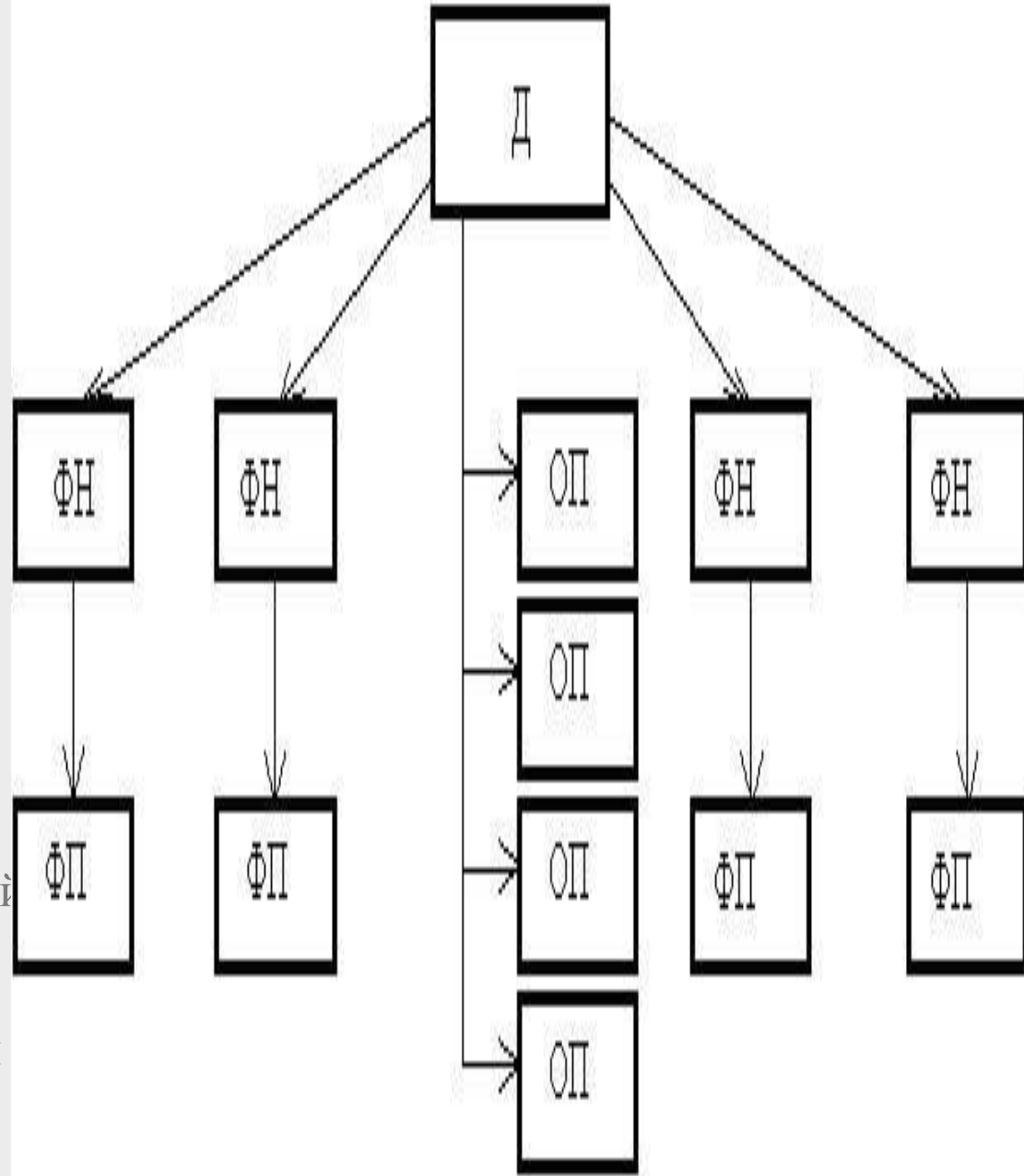
Рис. 4. Дивизиональная структура управления

**Линейно-функциональная структура** – Линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.

Достоинство:

стимулирует деловую и профессиональную активность, уменьшает дублирование функций  
- улучшение использования ресурсов

Недостатки: узкая специализация функциональных отделов



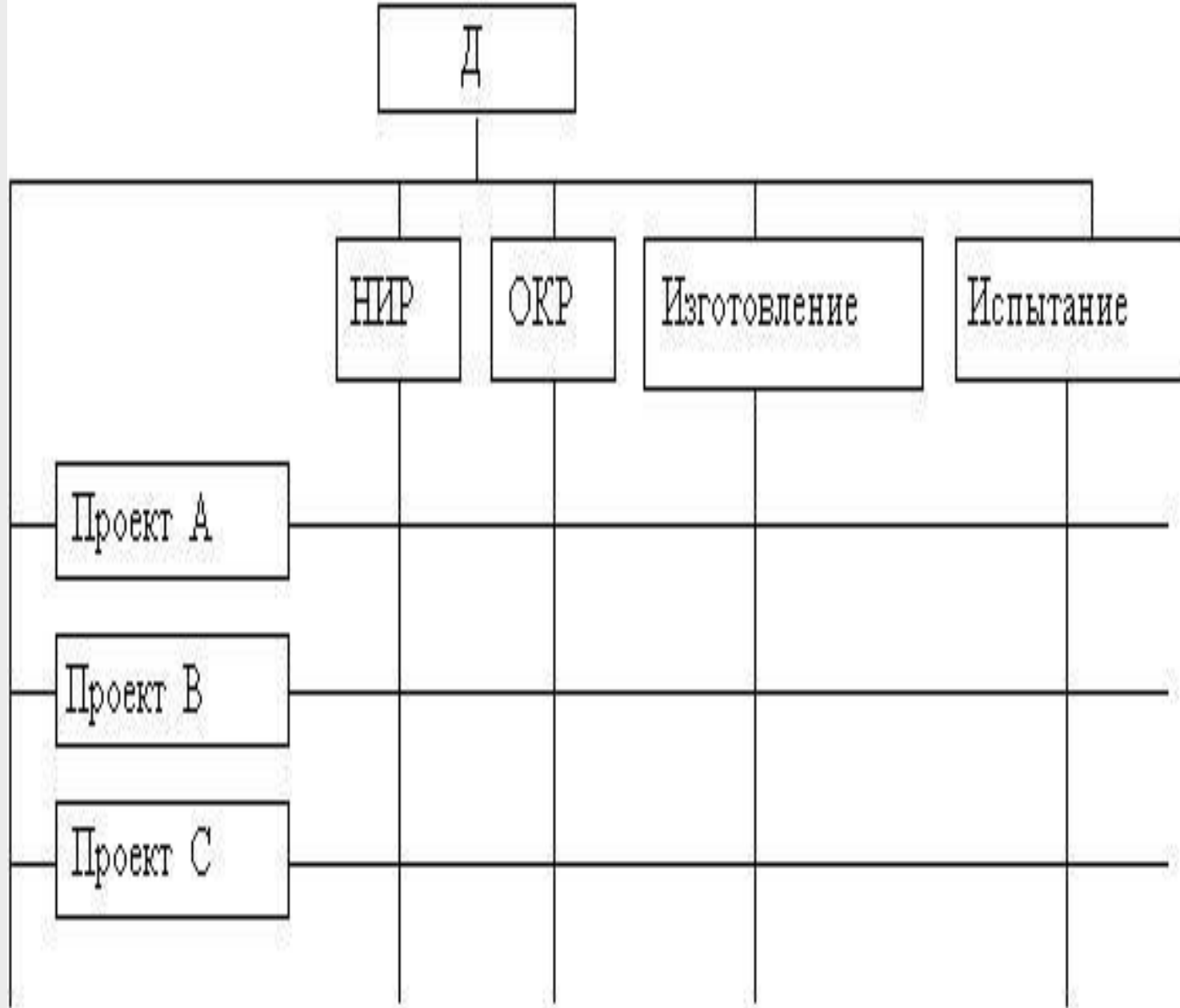


Рис. 6. Матричная структура управления по проектам

*Множественная структура* объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в ее филиалах используется линейно-функциональная или матричная.

## Матричная структура

характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления).

Выделяют два типа адаптивных структурб:

- матричный (рис. 5),
- проектный

При этом руководителю проекта передаются все материальные и финансовые ресурсы.

Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко используется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям.

**Преимущества:** гибкость, большая возможность координации работ.

**Недостатки:** сложность структуры сильная зависимость успеха от личных взаимоотношений между сотрудниками.

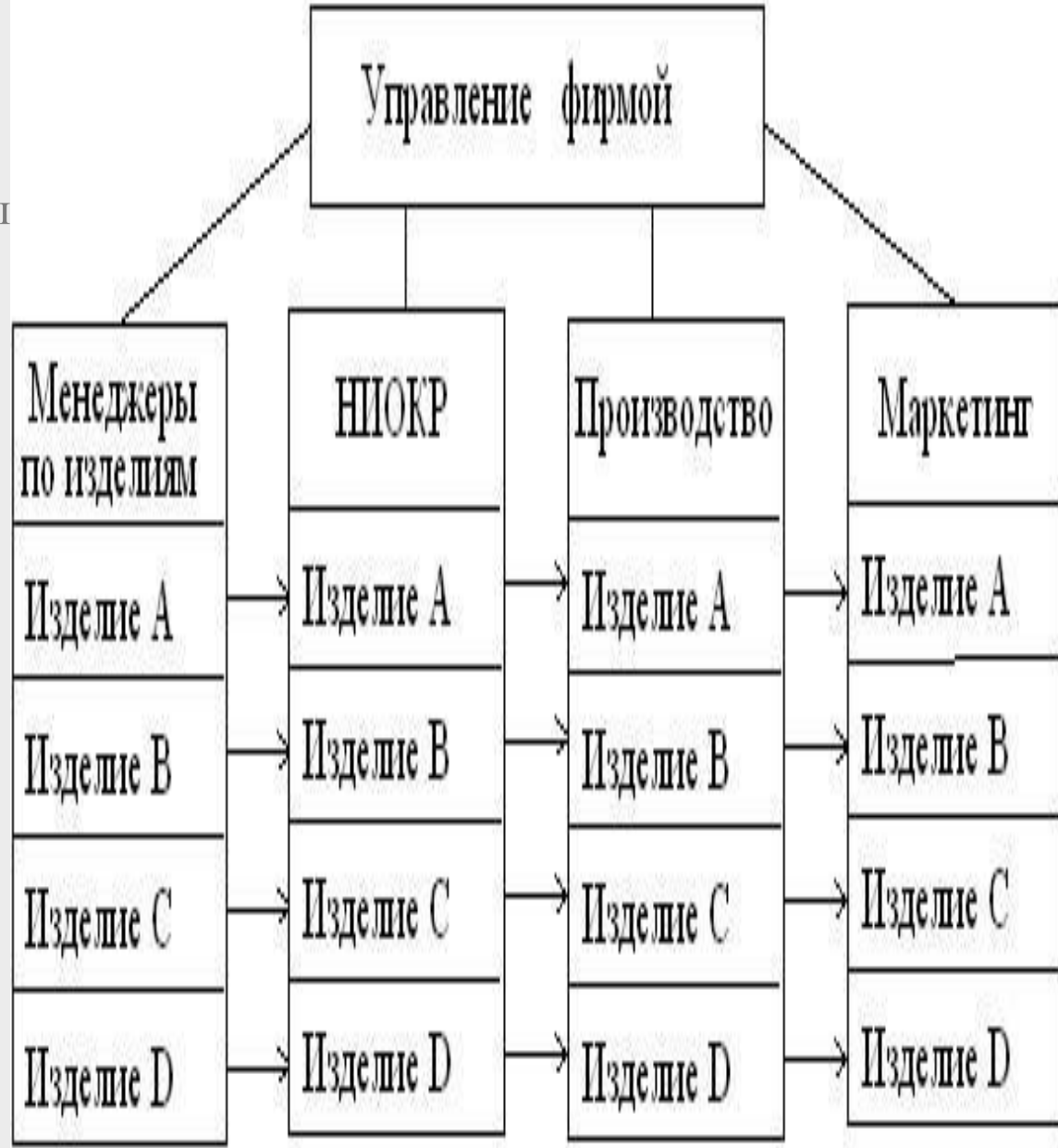


Рис. 5. Матричная структура управления, ориентированная на продукт

## 4. Пути совершенствования производственной структуры:

- Оптимизация количества и размеров производственных подразделений.
- Обеспечение конструктивной однородности выпускаемой продукции
- Рациональная планировка подразделения предприятий (соответствие генерального плана предприятия выбранным основным технологическим процессам)
- Рост уровня автоматизированного производства



## Совершенствование управления предприятием

- Мероприятия по совершенствованию управления (рационализация системы управления производством) позволяют:
  - сократить аппарат управления путем улучшения его организационной структуры, увеличить объем производства.
  - повысить годовой экономический эффект: рост производительности труда, сокращение срока окупаемости дополнительных затрат капитальных вложений.
  - экономить общий фонд зарплаты с учетом отчислений на социальное страхование при сокращении аппарата управления .
  - поднять качественный уровень принятия управленческих решений,
  - повысить оперативность в решении производственно-хозяйственных вопросов, которые трудно оценить количественно

- Спасибо за внимание