

Организационная структура предприятия

Вопросы

1. Понятие структуры предприятия
2. Типы организационных структур предприятия
3. .

1. Понятие структуры предприятия

Структура – это совокупность составляющих систему элементов и устойчивых связей между ними. Предприятие – сложная система. Внутри предприятия можно выделить несколько взаимодействующих между собой структур – участков, цехов, других подразделений.

Все производственные цеха и участки предприятия, подразделения, осуществляющие управление предприятием, а также занятые обслуживанием его работников, образуют **общую структуру предприятия.**

Понятие структуры предприятия

Состав производственных звеньев предприятия (цехов и участков), взаимодействующих в процессе изготовления продукции, величина производственных звеньев и соотношение их по численности занятых, стоимости фондов, занимаемой площади, их пространственное размещение представляют **производственную структуру**, являющуюся частью общей структуры предприятия.

Совокупность возникающих в процессе управления взаимосвязей и взаимоотношений между подразделениями предприятий, включая права работников и их ответственность за выполнение конкретных видов деятельности, формируют **организационную структуру**.

Понятие структуры предприятия

Состав производственных звеньев предприятия (цехов и участков), взаимодействующих в процессе изготовления продукции, величина производственных звеньев и соотношение их по численности занятых, стоимости фондов, занимаемой площади, их пространственное размещение представляют **производственную структуру**, являющуюся частью общей структуры предприятия.

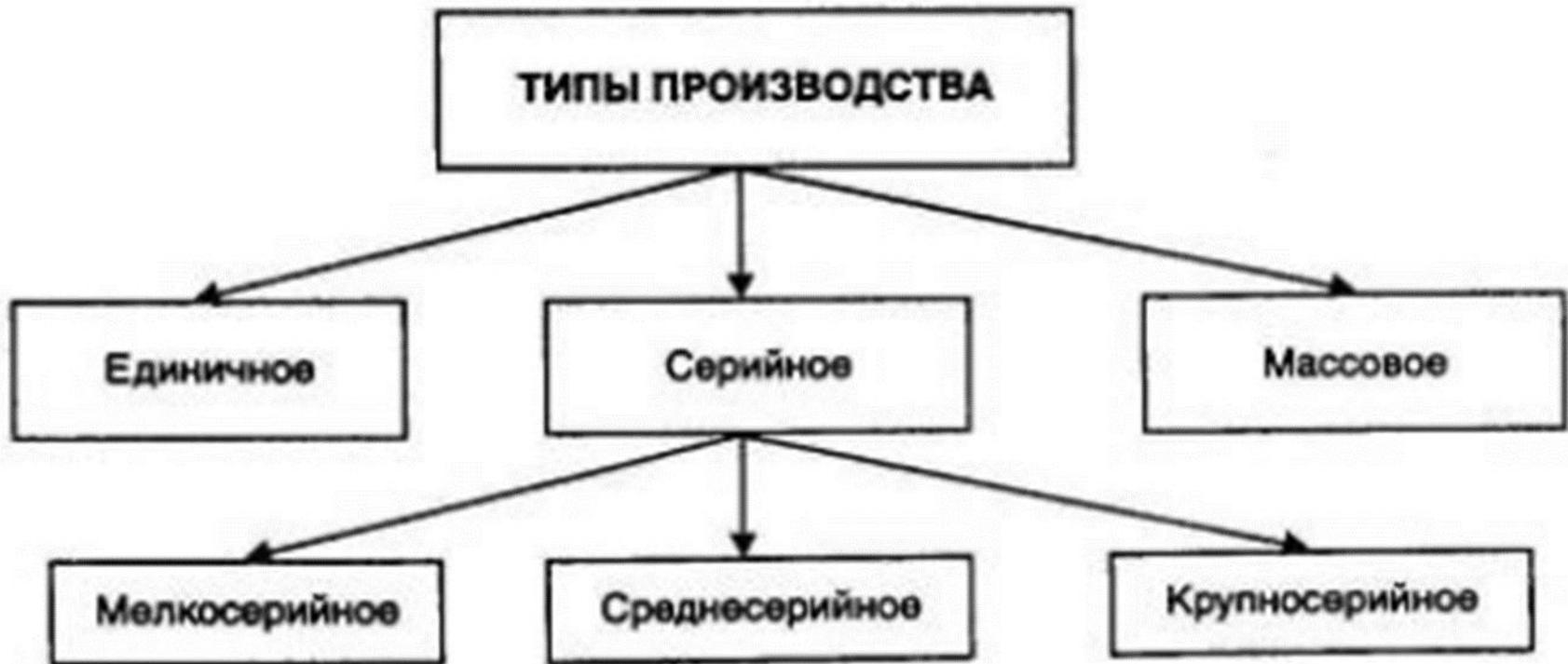
Совокупность возникающих в процессе управления взаимосвязей и взаимоотношений между подразделениями предприятий, включая права работников и их ответственность за выполнение конкретных видов деятельности, формируют **организационную структуру**.

Организационная структура предприятия

- Основная функция организационной структуры – обеспечить контроль и координацию деятельности всех подразделений предприятия.
- Организационная структура предприятия отражает уровень полномочий различных функциональных и линейных подразделений предприятия.
- Организационная структура может формироваться как в соответствии с функциями предприятия (планирование, учет, финансы, персонал, маркетинг, производство и др.), так и с особенностями его деятельности – номенклатурой и ассортиментом продукции, спецификой рынка и т.д.
- Характер перечисленных связей определяет тип организационной структуры управления.

Организационная структура предприятия

На формирование организационной структуры оказывает влияние тип производства, т.е. комплексная характеристика особенностей организации промышленного производства. Различают три типа производства: **единичное, серийное и массовое.**



Организационная структура предприятия

- ▶ Для единичного производства характерен штучный (единичный) выпуск изделий разнообразной и постоянно меняющейся номенклатуры продукции, имеющей ограниченное потребление. При этом производстве применяют универсальное оборудование, и в основном последовательный вид движения партии деталей по операциям технологического процесса. (паровые турбины и мощные электрические машины, прокатные станы, крупные и уникальные металлорежущие станки и др.).



Организационная структура предприятия

- ▶ Серийному производству свойственно одновременное изготовление сериями однородной продукции ограниченной номенклатуры, выпуск которой повторяется в течение продолжительного времени. Под серией понимается ряд конструктивно однородных изделий, запускаемых в производство партиями, параллельно или последовательно, непрерывно в течение конкретного периода.



Организационная структура предприятия

Мелкосерийное производство: изделия выпускаются малыми сериями широкой номенклатуры, их повторяемость в программе предприятия либо отсутствует, либо нерегулярна, а размеры серий колеблются; предприятие постоянно осваивает новые изделия и прекращает выпуск ранее освоенных. За рабочими местами закреплена широкая номенклатура операций. Оборудование, виды движений, формы специализации и производственная структура практически те же, что и при единичном производстве.

Среднесерийное производство: изделия выпускаются довольно крупными сериями ограниченной номенклатуры; серии повторяются с известной регулярностью. За рабочими местами закреплена более узкая номенклатура операций. Оборудование универсальное и специальное, вид движения предметов труда — параллельно-последовательный. Заводы имеют развитую производственную структуру, заготовительные цехи специализируются по технологическому принципу, а в механосборочных цехах создаются предметно-замкнутые участки.

Крупносерийное производство: изготовление продукции крупными сериями весьма узкой номенклатуры. При этом важнейшие виды продукции могут выпускаться непрерывно. Рабочие места специализированы, оборудование обычно специальное, виды движений предметов труда – параллельно-последовательный и параллельный. Заводы имеют простую производственную структуру, обрабатывающие и сборочные цехи специализированы по предметному принципу, а заготовительные — по технологическому.

Организационная структура предприятия

- ▶ Массовому производству присущ относительно длительный период изготовления ограниченной номенклатуры продукции в больших количествах. Типичными объектами массового производства являются, например, автомобили, телевизоры, электробытовые приборы и другие виды техники



2. Состав, структура и организация кадров предприятия

Наиболее простой организационной структурой является линейная. Основу ее функционирования составляет сосредоточение всех функций управления у руководителя предприятия при прямом подчинении ему управленческого персонала всех подразделений и цехов. При такой организационной структуре персонал непосредственно подчиняется руководителю. Этому типу свойственны иерархия и единоначалие; а линейным руководителям присущ универсализм знаний, методов и принципов управления. Такая структура проста и экономична и дает возможность соблюдать баланс власти и ответственности, обеспечивая одновременно конечную ответственность руководителя. Однако линейной структуре присущ и крупный недостаток – в принципе ни один руководитель не может быть универсальным специалистом и одинаково профессионально руководить всеми сторонами деятельности предприятия.

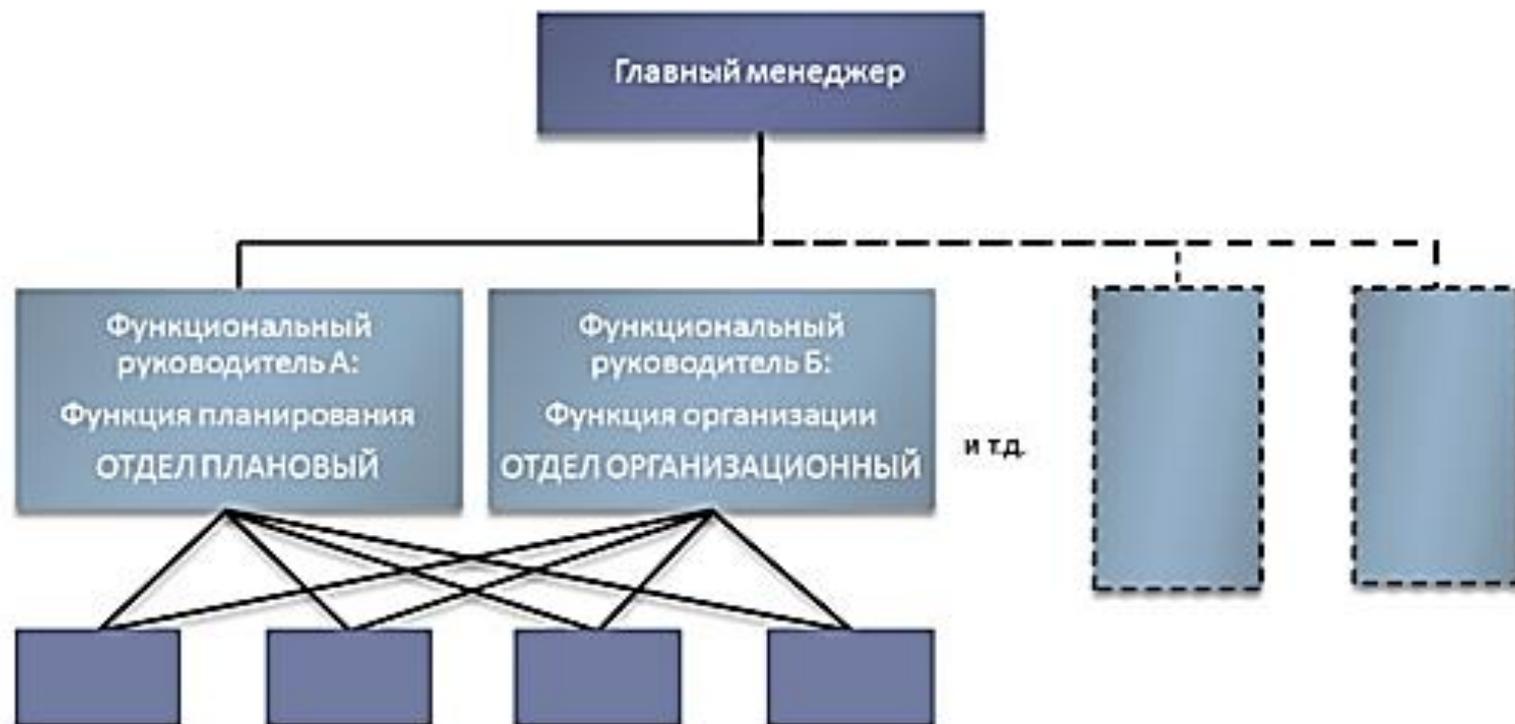
Линейная организационная структура (пример)



Состав, структура и организация кадров предприятия

При функциональной структуре руководители функциональных подразделений специализируются в определенной сфере деятельности и отвечают за реализацию соответствующих функций, дают распоряжения непосредственно производственным подразделениям по вопросам, находящимся в их компетенции. Основные преимущества функциональной структуры – прямое воздействие специалистов на производство, высокий уровень специализации управления, глубокая проработка и обоснование принимаемых решений. Основной недостаток – сложность и неэкономичность (множество подразделений, и, следовательно, каналов управления).

Функциональная организационная структура (пример)

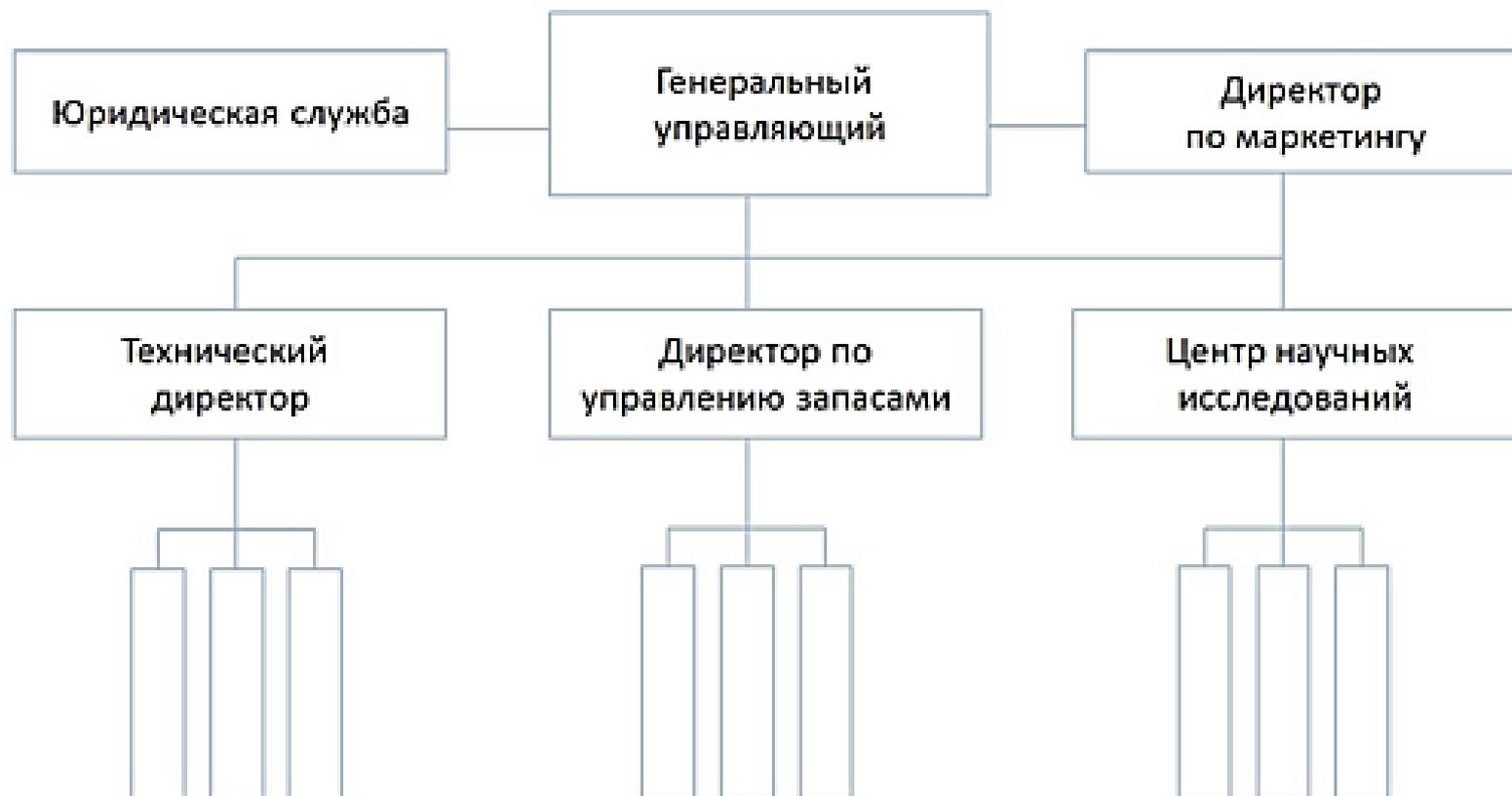


Состав, структура и организация кадров предприятия

Диверсификация производства и специализация управления привели к появлению комбинированных структур, среди которых наиболее распространенной стала линейно-функциональная. Она сочетает основные достоинства как линейной, так и функциональной систем и одновременно обеспечивает развитие специализации управленческой деятельности. В то же время сохраняется авторитет линейных руководителей, отвечающих за результаты производства.

Недостатки: медленное движение информации и, соответственно, медленное принятие решений; конфликт интересов линейных и функциональных руководителей, что влияет не только на скорость, но и на качество принимаемых решений; узкая специализация руководителей среднего звена, ограничивающая их кругозор и тем самым отторгающая нововведения; стремление руководителей снизить риск и не брать на себя большую ответственность при принятии управленческих решений.

Линейно-Функциональная организационная структура (пример)



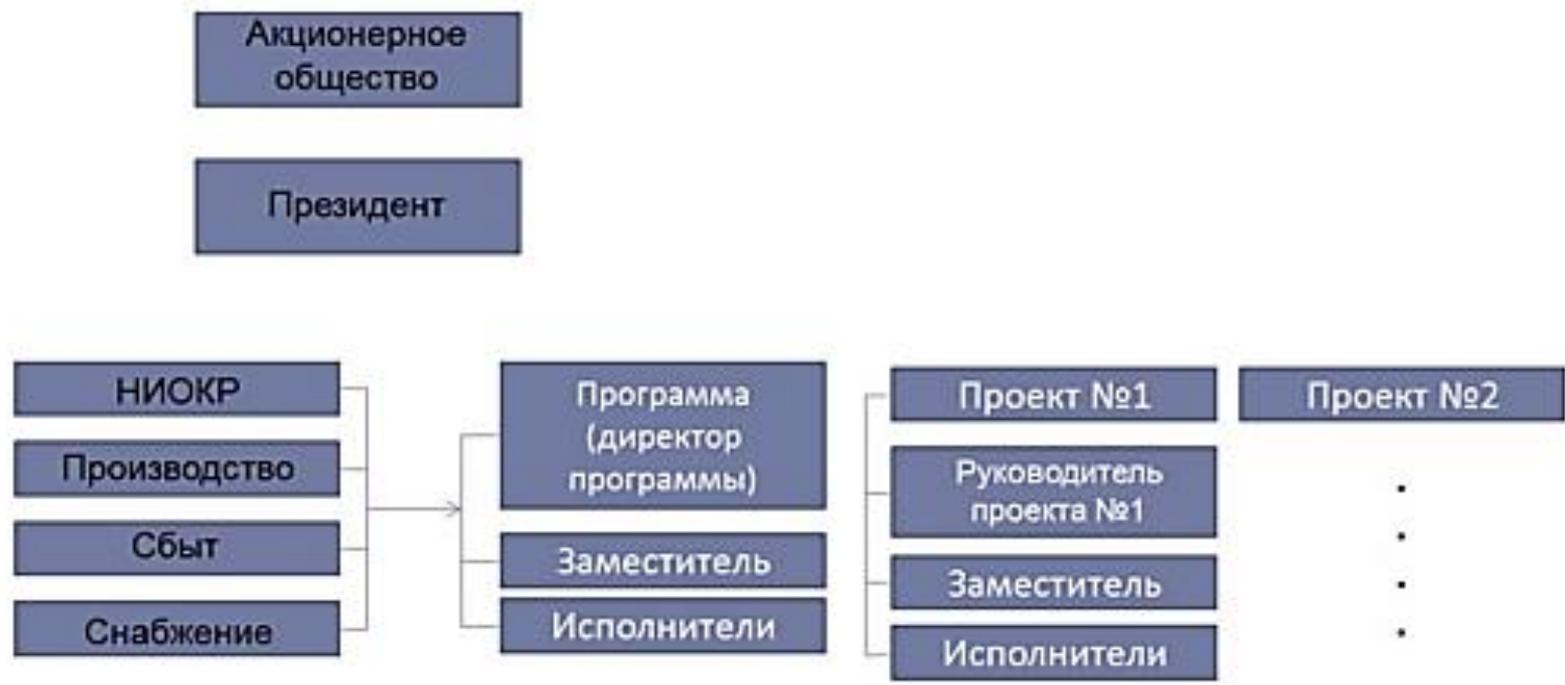
Состав, структура и организация кадров предприятия

Матричная организационная структура возникает в условиях диверсифицированного производства, когда предприятие разрабатывает и выпускает разнородные виды продукции, реализует несколько инвестиционных или инновационных проектов и т.п. Общие указания исполнителям даются линейными руководителями, а особые инструкции – руководителями отдельных проектов, которые наделяются специальными полномочиями, принимают решения, объединяют и интерпретируют информацию, поступающую от функциональных подразделений, осуществляют контроль за ходом реализации проекта. С руководителями отдельных проектов письменно согласовываются распоряжения линейных руководителей в тех случаях, когда эти распоряжения касаются работ по данному конкретному проекту.

Основные преимущества матричной структуры – гибкость, динамизм, гарантии сохранения и расширения технологического капитала и инновационной активности.

К числу недостатков матричной структуры следует отнести то, что ее осуществление не сопровождается соблюдением принципа одномерности в управлении, в результате чего каждый подчиненный имеет не одного, а нескольких руководителей, распоряжения которых зачастую могут оказаться противоречивыми.

Матричная организационная структура (пример)



ПРОВЕРОЧНЫЙ ТЕСТ ПО ЛЕКЦИИ (0–0,5 балла)

Ответьте на вопросы в течение 5 минут и передайте преподавателю свой ответ:

1. Состав производственных звеньев предприятия (цехов и участков), взаимодействующих в процессе изготовления продукции, величина производственных звеньев и соотношение их по численности занятых, стоимости фондов, занимаемой площади, их пространственное размещение представляют организационную структуру предприятия (да/нет)
2. Соотнесите название структуры и ее определение:

Название	Определение
1. Линейная	А. Диверсифицированное производство и участие одних и тех же специалистов в разных проектах
2. Матричная	В. Все работники подчиняются непосредственно руководителю