

Тема 5. Производственная и организационная структуры предприятия

Производство – создание материальных благ, оказание услуг необходимых для существования и развития общества.

Процесс производства это деятельность, предполагающая наличие следующих составляющих:

- **средства (орудия) труда** (машины, оборудование, инструменты, с помощью которых человек преобразует предметы труда).
- **предмет труда**, т. е. все то, на что направлен труд человека и что меняет свои первоначальные свойства, преобразуется в продукт или используется для создания продукта;
- **труд**, как целесообразный вид деятельности человека, направленный на создание продукта.

Предприятие

- обособленная целостная система технологических, социальных и экономических отношений, выступающих в качестве хозяйственной единицы, производителя товаров и услуг.

Промышленное предприятие состоит из производственных подразделений:

- цехов;
- участков;
- обслуживающих хозяйств;
- органов управления.

Структура

- упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Производственная структура предприятия

- состав и взаимосвязь образующих данное предприятие подразделений: цехов, участков, служб, обслуживающих хозяйств, которые прямо или косвенно участвуют в процессе производства продукции.

Порядок построения производственной структуры предприятия:

- устанавливаются число цехов, участков предприятия, их мощность в размерах, обеспечивающих заданный выпуск продукции;
- рассчитываются площади для каждого цеха и склада, определяются их пространственные расположения в генеральном плане предприятия;
- планируются все транспортные связи внутри предприятия, необходимые внешние коммуникации;
- намечаются кратчайшие маршруты передвижения предметов труда по ходу производственного процесса.

Основная структурная производственная единица – цех.

Цех является основной структурной единицей крупного предприятия. Он наделяется определенной производственной и хозяйственной самостоятельностью, является обособленной производственной единицей и выполняет закрепленные за ним производственные функции.

На крупном предприятии цеха, как правило, подразделяются на группы:

- основные;
- вспомогательные;
- обслуживающие;
- побочные;
- подсобные.

Состав цехов:

- **Основные производственные участки** создаются по технологическому или предметному принципу.
- **К вспомогательным** относятся участки по текущему ремонту и обслуживанию оборудования; транспортная служба, мастерская по ремонту и поддержанию в исправном состоянии инструментов и др.

Рабочее место

- неделимое в организационном отношении (в данных конкретных условиях) звено производственного процесса, обслуживаемое одним или несколькими рабочими, предназначенное для выполнения определенной операции, оснащенного соответствующим оборудованием и организационно-техническими средствами.

Производственная инфраструктура

- имеет целью обеспечение бесперебойного и эффективного функционирования производственного процесса.

Типы производственных структур

- предметный;
- технологический;
- смешанный (предметно-технологический).

Предметная структура

- структура строится по признаку изготовления в основных цехах предприятия, и на их участках определенного изделия либо какой-нибудь из его частей (узла, агрегата) или группы деталей.

Технологическая структура

- предопределяет четкую технологическую обособленность, например, наличие литейного, кузнечно-штамповочного, механического, сборочного цехов.

Смешанная (предметно-технологическая) структура

- характеризуется наличием на одном и том же предприятии основных цехов, организованных и по предметному, и по технологическому принципу.

Принципы построения производственной структуры

- соблюдение рационального соотношения между основными и вспомогательными цехами и участками;
- обеспечение пропорциональности между частями предприятия;
- укрупнение цехов и участков;
- постоянная работа по рационализации производственной структуры.

Факторы оказывающие влияние на производственную структуру:

- отраслевая принадлежность предприятия; характер продукции и методы ее изготовления;
- объем выпуска продукции и ее трудоемкость;
- уровень специализации и кооперирования производства;
- особенности зданий, сооружений, используемого оборудования, сырья и материалов.

Организационная структура

- Под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.

Линейная структура

- характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Его решения, передаваемые по цепочке «сверху вниз», обязательны для выполнения нижестоящими звеньями. Он, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю.

Функциональная структура

- предполагает специализацию выполнения отдельных функций управления. Для их осуществления выделяются отдельные подразделения (либо функциональные исполнители). Функциональная организация управления базируется на горизонтальном разделении управленческого труда. Указания функционального органа, в пределах его компетенции обязательны для производственных подразделений.

Линейно-функциональная структура

- позволяет в значительной степени устранить недостатки как линейного, так и функционального управления. При этой структуре назначение функциональных служб - подготовка данных для линейных руководителей в целях принятия компетентных решений или возникающих производственных и управленческих задач.

Дивизиональная (или отделенческая) структура управления

- наиболее распространенная форма организации управления современной промышленной фирмы. Смысл ее состоит в том, что самостоятельные подразделения практически полностью отвечают за разработку, производство и сбыт однородной продукции (дивизионально-продуктовая структура управления) или самостоятельные отделения полностью отвечают за хозяйственные результаты на определенных региональных рынках (дивизионально-региональная структура управления).

Проектная структура

- это временные органы управления, созданные для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, команда распускается.

В матричной структуре

- члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает так называемыми проектными полномочиями. Они варьируются от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до «штабных» полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует руководителю проекта высшее руководство.

«Преимущества и недостатки различных структур управления»

Структура	Преимущества	Недостатки
Линейная	<p>Единство и четкость распорядительства</p> <p>Личная подотчетность исполнителя одному лицу</p> <p>Ответственность каждого за выполнение задания (дисциплина)</p> <p>Стимулирование развития компетентности</p>	<p>Увеличенное время прохождения информации</p> <p>Келейность при принятии решений</p> <p>Выполнение исполнителями, помимо своих основных обязанностей «штабной» работы по учету и контролю</p>
Функциональная	<p>Уменьшенное время прохождения информации</p> <p>Специализация деятельности руководителей</p> <p>Высшее руководство менее загружено, чем при линейной структуре</p>	<p>Возможность получения противоречивых указаний</p> <p>Сложность разделения взаимосвязанных функций</p> <p>Сложность контроля</p> <p>Недостаточная гибкость управления</p>
Линейно-функциональная	<p>Расширение возможности принятия компетентных решений</p> <p>Сокращение времени на решение технологических вопросов производства</p>	<p>Трудности при регулировании отношений линейных и функциональных руководителей</p>
Дивизиональная	<p>Повышение самостоятельности и ответственности отделений в вопросах максимизации прибыли и завоевания позиций на рынке</p>	<p>Рост управленческого аппарата</p> <p>Возможность появления конфликтов из-за централизованного распределения ресурсов</p>
Адаптивная	<p>Быстрая адаптация к изменениям внешней среды</p> <p>Мало правил и процедур</p> <p>Большая возможность для творческого подхода</p>	<p>Уровни управления размыты</p> <p>Неопределенность целей и задач</p> <p>Сложность контроля</p>

Требования к структуре управления

Оптимальность	Оперативность	Экономичность
<p>Число ступеней управления следует свести до минимума. Чем больше ступеней, тем менее эффективно управление</p>	<p>Управленческие решения необходимо принимать быстро. С учетом этого требования следует распределять права и ответственность</p>	<p>Достигается путем оптимального разделения управленческого труда</p>

Факторы и условия построения организационной структуры управления:

- масштабы бизнеса (малый, средний, крупный);
- производственные и отраслевые особенности предприятия (производство товаров, услуг, купля-продажа);
- характер производства (массовый, серийный, единичный);
- сфера деятельности фирм (местный, национальный, внешний рынок);
- уровень механизации и автоматизации управленческих работ;
- квалификация работников.

Принципы построения организационных структур управления:

- соответствие структуры управления целям и стратегии предприятия;
- единство структуры и функции управления
- первичность функции и вторичность органа управления
- рациональное сочетание в структуре централизации, специализации и интеграции функций управления
- соответствие системы сбора и обработки информации организационной структуре
- создавать наименьшее, по возможности, число уровней управления.

Тема 6. Имущество предприятия, его структура

Имущество предприятия при его создании характеризуется размером уставного капитала.

Уста́вный капитал

- денежные средства или имущество, внесенные учредителями при регистрации. В соответствии с п. 1 ст. 14 ФЗ № 14-ФЗ «Об ООО» уставный капитал ООО определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы его кредиторов, и составляется из номинальной стоимости долей его участников.

Уста́вный капитал (уставный фонд)

- представляет собой сумму материальных и нематериальных ценностей в стоимостном выражении, передаваемых предприятию в постоянное пользование учредителями.

Показатели эффективности использования капитала:

- **фондоотдача** – рассчитывается как отношение стоимости объема произведенной продукции за определенный период к стоимости уставного капитала;
- **рентабельность капитала** – рассчитывается как отношение прибыли, полученной за определенный период, к стоимости уставного капитала.

Оборотные средства

- совокупность денежных средств предприятия, необходимых для формирования и обеспечения кругооборота производственных оборотных фондов и фондов обращения.

Оборотные средства предприятия (фонды, активы) представляют собой:

- предметы труда, целиком потребляющиеся в процессе производственного цикла (как правило), изменяющие свою натуральную форму и полностью переносящие свою стоимость на стоимость готовой продукции;
- совокупность денежных и материальных средств, авансированных в средства производства, однократно участвующих в производственном процессе, полностью переносящих свою стоимость на готовый продукт и обеспечивающих непрерывность и ритмичность всех процессов, протекающих на предприятии (снабжения, производства, сбыта, финансирования).

Стадии кругооборота оборотных средств:

- **денежная** – денежные средства финансируются в необходимые предметы труда;
- **производственная** – предметы труда превращаются в готовую продукцию;
- **товарная** – оборотные средства содержатся в предметах труда и готовой продукции.

Классификация оборотных средств:

- **по экономическому содержанию** оборотные средства подразделяются на оборотные производственные фонды и фонды обращения;
- **по методу планирования** – на нормируемые и ненормируемые;
- **по способу формирования** – собственные, заемные и привлеченные.

Оборотные производственные фонды

- предметы труда, которые трансформируются в готовый продукт.

Фонды обращения

- воплощены в готовой продукции, денежных средствах и средствах в расчетах, обслуживающих процесс обращения.

Собственные средства предприятия

- составляют уставный капитал и прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты всех налогов.

Заемные средства

- кредиты банков, кредиторская задолженность и прочие пассивы. Каждое предприятие имеет устойчивые пассивы – не снижаемый, постоянный остаток кредиторской задолженности. Он состоит из задолженности по заработной плате, перед бюджетом, по отчислениям в социальные фонды и перед поставщиками.

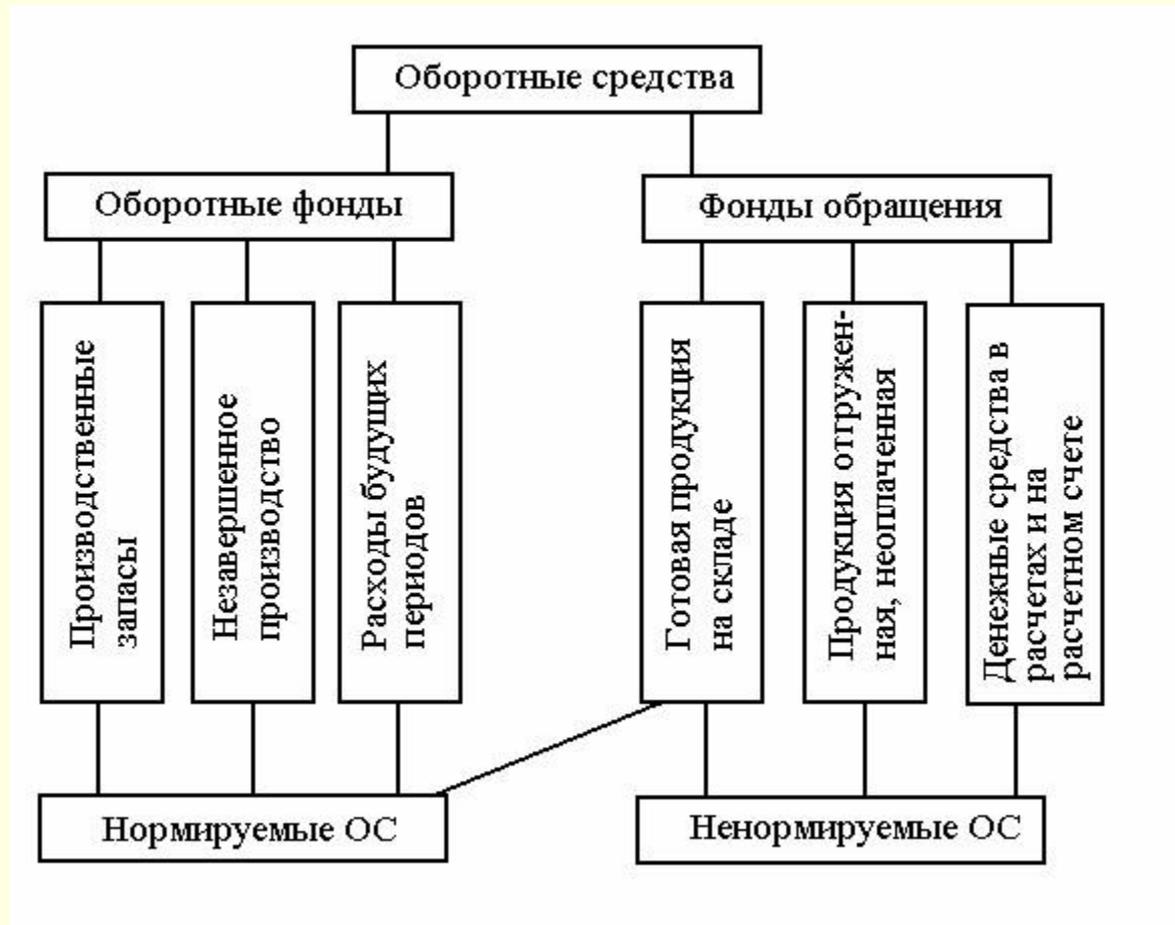
Финансовую устойчивость предприятия

- характеризует соотношение между суммами собственных и заемных средств, соблюдение правильных пропорций в структуре финансирования оборотных средств. Предприятие считается более финансово устойчивым, если доля собственных средств больше.

Состав оборотных средств

- совокупность элементов (статей), образующих оборотные средства. Соотношение между статьями представляет собой **структуру оборотных средств.**

«Структура и состав оборотных средств предприятия»



В состав оборотных производственных фондов входят:

- **МАТЕРИАЛЬНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАПАСЫ** – предметы труда, хранящиеся на предприятии для последующей обработки и обеспечения производственного процесса. К бухгалтерскому учету в качестве материально-производственных запасов принимаются следующие активы:
 - используемые в качестве сырья, материалов и т.п. при производстве продукции, предназначенной для продажи (выполнения работ, оказания услуг);
 - предназначенные для продажи;
 - используемые для управленческих нужд организации.
- **НЕЗАВЕРШЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО** – предметы труда, находящиеся в производственном процессе на рабочих местах и между ними, не прошедшие все стадии обработки - заготовки, полуфабрикаты, детали, агрегаты;
- **РАСХОДЫ БУДУЩИХ ПЕРИОДОВ** – стоимостная оценка расходов на подготовку и освоение новых видов продукции, производимых в текущий период, но оплачиваемых в будущем.

Фонды обращения включают в себя:

- **готовую продукцию** на складе готовой продукции и отгруженную, но не оплаченную;
- **денежные средства** на банковских счетах и в кассе предприятия;
- **дебиторскую задолженность** - долги предприятию юридических, физических лиц и государства.

Дебиторскую задолженность разделяют на:

- задолженность покупателей и заказчиков;
- векселя к получению;
- задолженность дочерних и зависимых обществ;
- задолженность учредителей по взносам в уставный капитал;
- выданные авансы.

Источники формирования оборотных средств предприятия

- уставной фонд,
- прибыль,
- устойчивые пассивы,
- краткосрочные банковские кредиты,
- привлеченные средства других организаций и граждан,
- бюджетные ассигнования.

Правила формирования информации о материально-производственных запасах организации установлены Положением по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов» (ПБУ 5/01), утвержденным приказом Минфина РФ № 44н от 9.06.2001г.

К фактическим затратам на приобретение материально-производственных запасов

относятся:

- сумма оплаты продавцам запасов,
- оплата информационных и консультационных услуг, связанных с приобретением запасов,
- таможенные пошлины,
- не возмещаемые налоги,
- связанные с приобретением запасов, вознаграждения посредникам,
- затраты на заготовку и доставку запасов до места использования, их страхование,
- содержание заготовительно-складских подразделений,
- выплата процентов по ссудам, полученным для приобретения запасов *(в соответствии с ПБУ 15/2008 «Учет расходов по займам и кредитам» Утверждено Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 06.10.2008 № 107н),*
- затраты на доведение запасов к состоянию, пригодному для использования.