



# *«ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ»*



# 1. Производственная структура предприятия

1.1 Предприятие и производственный процесс

1.2 Организационные типы построения производственной структуры управления

1.3 Пути повышения эффективности производственной структуры предприятия

1.4 Структура и функции аппарата управления предприятием

1.5 Опыт зарубежных стран в управлении предприятием



## 1.1 Предприятие и производственный процесс

**Предприятием** является самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в соответствии с действующим законодательством для производства продукции, выполнения работ, оказания услуг, в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Предприятие является самостоятельным товаропроизводителем.



## Основные характерные черты предприятия:

- 1) производственно-техническое единство, выражающееся в общности процессов производства;
- 2) организационное единство, воплощенное в наличии единого руководства, плана, учета;
- 3) экономическое единство, выступающее как общности; материальных, финансовых и технических ресурсов, а также экономических результатов работы.



Предприятие может состоять из однородных цехов или участков, из технологически различных цехов, в результате совместной деятельности которых выпускается продукция, выполняются работы, оказываются услуги. Важными признаками, объединяющими предприятие в единое целое, являются общее вспомогательное хозяйство и единая территория.

Основа деятельности каждого предприятия — производственный процесс, который представляет собой совокупность взаимосвязанных основных, вспомогательных и обслуживающих процессов труда, направленных на изготовление продукции, выполнение работ.



**Основной процесс производства** состоит из заготовительной, обработочной и сборочной стадий.

На **заготовительной стадии** создаются заготовки (поковки, отливки, штамповки из листа металла), подвергающиеся, как правило, дальнейшей обработке на этом же предприятии.

На **обработочной стадии** заготовки или материалы подвергаются обработке, в результате которой они превращаются в готовые детали. Эта стадия производственного процесса происходит в механических, термических цехах.

**Сборочная стадия** – это процесс сборки деталей в узлы изделия, а затем сборка готовых изделий.



Под **вспомогательными процессами**, например в машиностроении, понимаются: ремонт оборудования, зданий, сооружений; изготовление и ремонт технической оснастки; производство и передача энергии всех видов (электрической, тепловой, сжатого воздуха). Некоторые вспомогательные процессы могут состоять из трех стадий: заготовительной, обработочной и сборочной — например, процесс изготовления технологической оснастки.

К **обслуживающим процессам** относятся такие, которые связаны с обслуживанием основных и вспомогательных процессах — например, складские работы, контрольные работы.



Весь производственный процесс разбивается на частичные процессы, основной структурной единицей которых является операция.

**Операция** представляет собой часть производственного процесса, выполняемая на одном рабочем месте без переналадки оборудования, как правило, одним рабочим. Операции делятся на основные и вспомогательные.

**Рабочее место** — это часть производственной площади, оснащенная необходимым оборудованием и устройствами, где рабочие осуществляют определенные операции производственного процесса.





## ***1.2 Организационные типы построения производственной структуры управления***

Для осуществления производственных процессов на предприятиях создаются основные и вспомогательные цехи и обслуживающие хозяйства.

Производственная структура предприятия - это совокупность структурных подразделений, принципы их построения, взаимной связи и размещения, определяющие разделение труда между отдельными его частями, т. е. внутризаводскую специализацию и кооперирование производства.

Каждое крупное предприятие расчленяется на крупные подразделения (цехи, службы, хозяйства) и подразделения низшего порядка (участки, отделения, рабочие места).



Цех – это обособленное в административном отношении, но тесно связанное с производственным процессом подразделение предприятия, в котором изготавливаются изделия или части изделия или выполняется определенная стадия технологического процесса.

В основных цехах сосредоточены процессы по качественному изменению состояния или формы обрабатываемого предмета труда для превращения его в законченную продукцию.



Вспомогательные цехи не принимают непосредственного участия в выпуске продукции, а лишь способствуют этому, обеспечивают условия, необходимые для нормальной работы основных цехов, – например, ремонтные цехи.

Обслуживающие хозяйства и службы выполняют работы по обслуживанию основных и вспомогательных цехов, например, складское хозяйство, энергетическое хозяйство, транспортный цех.

Побочные цехи занимаются использованием и переработкой отходов основного производства – например цехи товаров народного потребления.



**Производственная структура предприятия** не является постоянной. Она должна совершенствоваться в связи с изменением номенклатуры, ассортимента и количества выпускаемой продукции, под влиянием совершенствования техники, технологии и организации производства.

Производственная структура предприятия отличается значительным разнообразием и зависит от следующих трех взаимосвязанных факторов:

- от уровня специализации предприятия и его кооперации с другими предприятиями;
- от масштабов производства, т. е. размера выпуска продукции и ее трудоемкости;
- от характера, особенностей технологического процесса.



Уровень специализации предприятия непосредственно определяет степень расчленения производственного процесса между цехами и формы кооперации внутри предприятия и с другими предприятиями. Чем более специализировано предприятие, тем больше оснований и возможностей для создания узкоспециализированных цехов.

Исходя из формы специализации различаются три типа производственной структуры предприятия.



**1. Технологический** - цехи выполняют комплекс однородных технологических операций по изготовлению или обработке самых различных деталей для всех изделий завода.

**Недостатки** технологического типа построения производственной структуры в том, что руководство цеха несет ответственность только за определенную часть производственного процесса, не отвечая за качество детали, узла, изделия в целом. Кроме того, технологическая специализация цехов увеличивает длительность производственного цикла.

*Организация основных цехов по технологическому признаку характерна для предприятий единичного и мелкосерийного производства, выпускающих разнообразную и неустойчивую номенклатуру изделий.*



**2. Предметный тип.** В основу создания цехов таких предприятий положен предметный признак, когда цехи специализируются на изготовлении определенной ограниченной номенклатуры изделий, узлов или деталей, применяя при этом самые различные в технологическом отношении процессы и операции, используя самое разнообразное оборудование.

Предметный тип построения производственной структуры предприятия является наиболее прогрессивным, так как предметная специализация позволяет организовать предметно-замкнутые участки в серийном производстве и поточные линии в массовом производстве.



**3. Предметно-технологический**, или **смешанный**, тип построения производственной структуры предприятия. В основу создания цехов таких предприятий положен предметно-технологический принцип, когда технологически специализированные цехи в то же время имеют ограниченную номенклатуру предметного порядка.

Так, на заводах станкостроения механические цехи могут специализироваться как цехи крупных, средних и мелких деталей, а литейные цехи — как цехи серого, цехи ковкого чугуна, цехи стального или цветного литья.





## 1.3 Пути повышения эффективности производственной структуры предприятия

На начальном этапе развития промышленности возникали универсальные предприятия, которые имели сложную производственную структуру, так как располагали полным набором заготовительных, обрабатывающих и сборочных цехов.

Господство технологического типа построения производственной структуры было predetermined также существующим уровнем развития техники. Поэтому на производстве преобладали единичный и серийный типы производства.



*Индустриализация* вызвала огромную потребность в крупных специализированных машиностроительных заводах.

*Научно-технический прогресс* привел к созданию индивидуального привода, позволяющего устанавливать в одну линию агрегаты с самыми различными производственными мощностями. Поэтому стали появляться заводы с предметным построением обрабатывающих цехов.

Однако заготовительная стадия производственного процесса все еще является неотъемлемой составной частью почти каждого, даже среднего и малого, предприятия, причем заготовительные цехи оставались специализированными технологически.



Дальнейший прогресс техники и технологии производства привел к созданию сквозных предметно-замкнутых цехов и участков, объединивших заготовительные и обработочные операции.

Эффективность производства при этом достигается в результате сокращения и упрощения внутрипроизводственного кооперирования за счет:

- сокращения числа участков, на которых проходит обработку каждая деталь, узел, изделие;
- снижения числа, разнообразия маршрутов и номенклатуры обрабатываемых изделий на участке;
- сокращения потерь времени на переналадку оборудования;
- уменьшения межучасткового и межоперационного времени пролеживания деталей.



Важный путь совершенствования производственной структуры предприятий – уменьшение удельного веса вспомогательных и обслуживающих цехов и служб без ущерба для нормальной работы основного производства. Это может быть достигнуто за счет расширения кооперирования предприятий по обслуживанию производства на основе создания специализированных ремонтных и инструментальных заводов.

Передача капитального и частично малого ремонта оборудования, изготовления инструмента на специализированные заводы позволит либо ликвидировать ряд вспомогательных и обслуживающих подразделений, либо значительно сократить численность работающих в них.



Передача производства заготовок на специализированные заводы, где в результате создаются условия для серийного и массового производства, позволит каждому отдельному предприятию не иметь в своей производственной структуре пресовые, сварочные, литейные участки.

В перспективе предприятия должны прийти к такой производственной структуре, где отсутствуют заготовительные и инструментальные цехи, где сокращено количество механических и ремонтных цехов.

Все это позволит сократить число работающих на вспомогательных и обслуживающих процессах производства, на заготовительной стадии производственного процесса, на обработочной стадии, а следовательно, снизить себестоимость продукции, увеличить прибыльность производства.



## 1.4 Структура и функции аппарата управления предприятием

Управление в условиях рыночной экономики носит название менеджмента. Составными частями менеджмента являются постановка цели, планирование и контроль, организация управления, мотивация, прогнозирование.

Структура управления — это организационная форма построения аппарата управления, которая характеризует состав и соподчиненность подразделений управления и должностных лиц, сформированные исходя из целей функционирования предприятия.



Структура и численность аппарата управления для каждого предприятия зависят от следующих факторов:

- технические – масштаб производства;
- сложность продукции, технологических процессов и оборудования;
- уровень автоматизации производства и управления);
- организационно-экономические (степень централизации функций, характер связей между различными ступенями и звеньями управляющей системы, между объектом и субъектом управления);
- внешние связи и условия (уровень кооперации, система снабжения и сбыта, климатические и природные условия);
- организационно-правовые отношения (полное товарищество, общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество).



Применительно к производственной структуре предприятия линейно-функциональная структура управления имеет ряд разновидностей: **корпусную, цеховую и бесцеховую.**

**Корпусная** структура управления применяется на очень больших предприятиях, где выпускается разнообразная продукция в массовых количествах.

**Цеховая** структура управления получила широкое распространение на крупных и средних предприятиях.

**Бесцеховая** структура управления целесообразна для небольших предприятий с численностью рабочих менее 1000 человек. Производственные цехи, независимо от места их размещения на заводской территории, освобождаются от выполнения административно-хозяйственных функций, которые перекладываются полностью на заводоуправление.





## Принципы управления:

- единство распорядительства, т. е. исключение двойственности подчинения;
- разграничения прав и обязанностей между линейными и функциональными руководителями;
- минимизации ступеней управления;
- соблюдения норм управляемости, т. е. количества подчиненных у одного руководителя;
- оптимального сочетания централизации и децентрализации выполнения функций управления.



На предприятии различают следующие функции управления:

- общее руководство, которое осуществляет директор предприятия;
- производственно-техническое руководство — первый заместитель директора предприятия или главный инженер;
- внутризаводское экономическое руководство — заместители директора по экономике или главный экономист;
- руководство внешними хозяйственно-экономическими связями — заместитель директора по коммерческим вопросам или коммерческий директор.



К числу обобщающих показателей, характеризующих качество реализации функции управления, относят:

- удельный вес административно-управленческого персонала в общей численности промышленно-производственного персонала предприятия;
- удельный вес расходов на управление в объеме реализованной продукции.

Косвенно эффективность системы управления производством измеряют такими показателями:

- уровень прибыли;
- уровень выполнения договорных обязательств;
- соблюдение ритмичности производства;
- размер незавершенного производства;
- уровень загрузки оборудования;
- уменьшение длительности производственного цикла.



## 1.5 Опыт зарубежных стран в управлении предприятием

### Менеджер должен обеспечить:

стройную организацию управления;

- правильно распределять функции, специализируя своих подчиненных на решении определенных конкретных задач;
- специализацию подчиненных в конкретной области;
- компетентным экспертом и консультантом при выборе решений.

Руководитель-менеджер должен иметь дело не более чем с 5-7 специалистами и через них руководить многочисленными подчиненными.



Важным качеством руководителя любого уровня считается умение перекладывать ответственность на подчиненных.

В сложных условиях конкурентной борьбы начальник не имеет права заниматься второстепенной работой, повторно решать какие-либо задачи.

Руководитель должен следить за новейшими достижениями в данной отрасли промышленности и обеспечивать наилучшее использование материальных и трудовых ресурсов, вверенных ему на предприятии.



*Известный американский ученый Н. Хилл определил одиннадцать секретов управления:*

1. Смелость и решительность, базирующаяся на знании самого себя и того дела, которому вы посвятили жизнь.
2. Самоконтроль как прекрасный пример для исполнителей, которые стремятся подражать руководителю.
3. Острое чувство справедливости, без которого руководитель лишается уважения со стороны подчиненных и утрачивает моральное право командовать.
4. Ясность планов, т. е. планирует свою работу и работает над планом.
5. Четкость решений, т. е. руководитель демонстрирует уверенность в себе.
6. Привычка работать сверхурочно, т. е. готовность работать больше, чем он требует от подчиненных



7. Привлекательность личности, так как исполнители перестают уважать руководителя, не следящего за собой и своей репутацией.
8. Сочувствие и понимание – руководитель должен уметь сочувствовать и понимать проблемы подчиненных.
9. Совершенное владение предметом и ситуацией – руководитель знает дело как «свои пять пальцев».
10. Готовность взять на себя ответственность за ошибки и упущения подчиненных.
11. Сотрудничество – руководитель должен понимать и применять принцип совместных усилий и воспитывать у подчиненных способность к сотрудничеству. Для управления нужна энергия, а ее дает сотрудничество.