

1.7. Структура предприятия и процесс производства.

1. Виды организационных структур и типов производства.
2. Линейные, матричные структуры.
3. Методы выбора структур и оценка их эффективности.

Производственная структура – форма организации производственного процесса, количество, состав и размещение производственных подразделений и характер производственных связей между ними.

К производственным подразделениям относятся рабочее место, основные и вспомогательные цехи, участки, лаборатории, обслуживающие хозяйства и службы.

- Рабочее место – часть производственной площади, где рабочий или группа рабочих выполняет отдельные операции по изготовлению продукции или обслуживанию процесса производства, используя при этом соответствующее оборудование и техническую оснастку.
- Цех – административно обособленное подразделение, выполняющее определенную часть общего производственного процесса.
- Цехи подразделяются на четыре группы: основные, вспомогательные, побочные и подсобные.

Основные подразделения (цехи, отделы) выполняют операции по изготовлению продукции, работ и услуг, предназначенных для реализации.

Если это производственное предприятие, то подразделения (цехи) делятся на заготовительные, обрабатывающие и сборочные.

- Вспомогательные или обслуживающие цехи обеспечивают основной производственный процесс (ремонтный, энергетический, транспортный).
- Побочные цехи: утилизации и переработки используемых отходов, цехи ширпотреба.
- Подсобные цехи изготавливают тару для упаковки продукции, печатают инструкции по ее использованию.
- Отделы, обслуживающие непромышленные хозяйства. К ним относятся жилищно-коммунальные, культурно-бытовые отделы.
- Конструкторские и технологические подразделения, лаборатории и научно-исследовательские институты.

- Производственная структура предприятия зависит от форм и методов организации производственных процессов, и прежде всего от уровня их концентрации, специализации, кооперирования и комбинирования. Глубина разделения совокупного производственного процесса предприятия на его составные части, и степень кооперирования определяют виды и назначение структурных производственных подразделений.

- В зависимости от формы специализации производственные подразделения предприятия организуются по следующим типам производственной структуры:
- технологическому,
- предметному
- смешанному (предметно-технологическому).

- **Технологическая структура** –
предопределяет четкую технологическую обособленность. При такой структуре цехи и участки выполняют определенные операции на оборудовании, расположенном по однотипным группам.
- Этот тип производственной структуры упрощает руководство цехом или участком.

- **Предметный тип производственной структуры** – все цехи и участки специализируются по предметному принципу, что позволяет расположить оборудование по ходу технологического процесса, применять высокопроизводительные станки, инструменты, штампы, приспособления.
- При организации цехов и участков по предметному принципу создаются благоприятные условия для применения передовых методов организации производства и труда.
- Возникают благоприятные предпосылки для организации поточных и автоматических линий, более полно используется оборудование, рабочие специализируются на выполнение узкого круга операций, в результате чего повышается их квалификация, улучшается организация труда, усиливается ответственность за качество выпускаемых изделий.
- Мастер полностью отвечает за весь цикл изготовления

Смешанная структура характеризуется наличием на одном и том же предприятии основных цехов, организованных и по предметному, и по технологическому принципу. Обычно заготовительные цехи организуются по технологическому принципу. Обрабатывающие и сборочные цехи создаются по предметному или смешанному принципу в зависимости от массовости выпускаемой продукции. Этот тип производственной структуры практически применим в производстве любого типа.

Линейная организационная структура предприятия

- "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.).
- По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу.
- Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников.

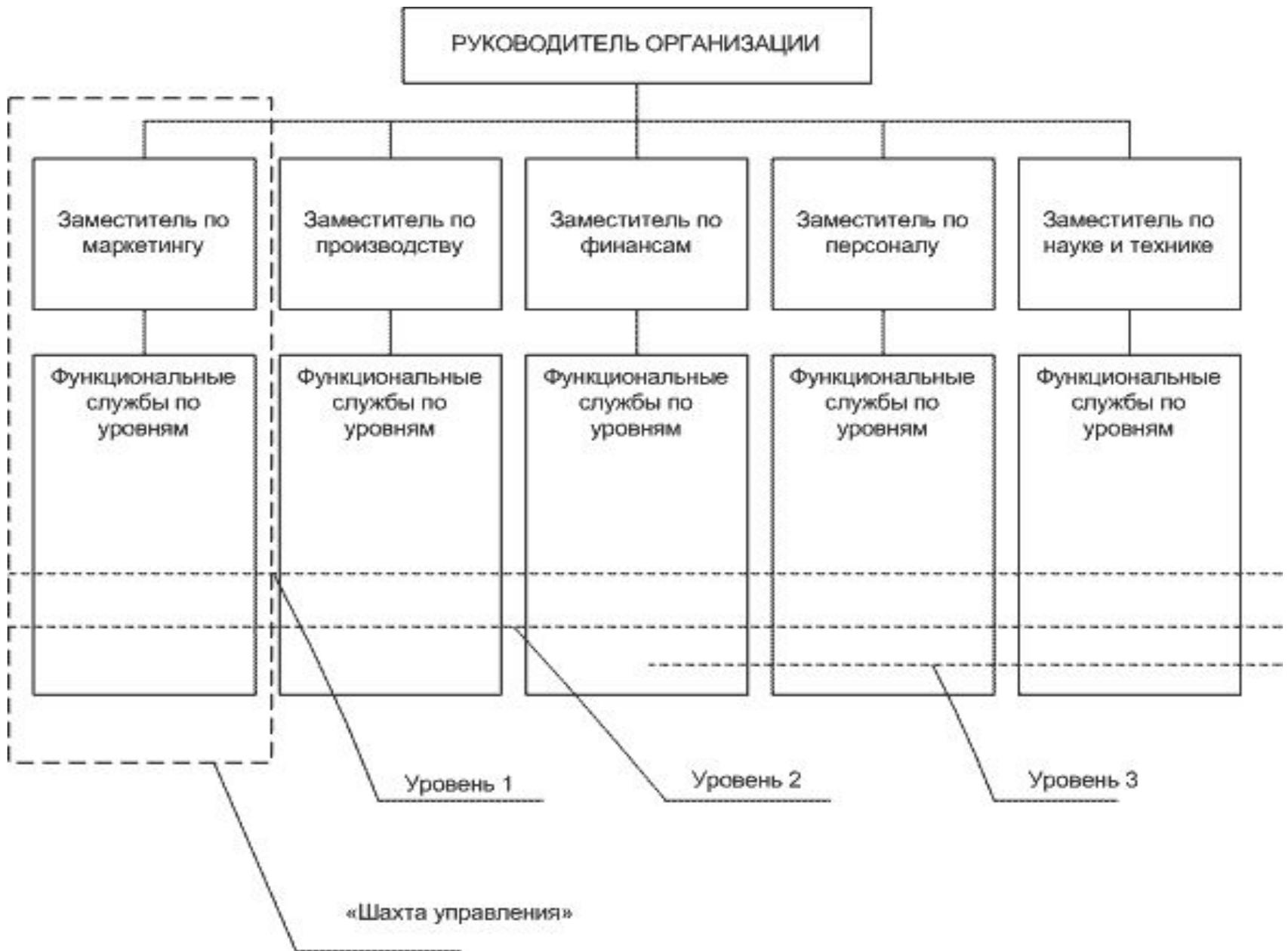


Схема линейной структуры управления

Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

.

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;
- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев

- Функциональная организационная структура - основана на создании подразделений для выполнения определённых функций на всех уровнях управления. К таким функциям относят исследования, производство, сбыт, маркетинг и т.д. Здесь с помощью директивного руководства могут быть соединены иерархически нижние звенья управления с различными более высокими звеньями управления. Передача поручений, указаний и сообщений осуществляется в

Преимущества функциональной структуры предприятия:

- Сокращение звеньев согласования
- Уменьшение дублирования работ
- Укрепление вертикальных связей и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней
- Высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций

Недостатки:

- Неоднозначное распределение ответственности
- Затруднённая коммуникация
- Длительная процедура принятия решений
- Возникновение конфликтов из-за несогласия с директивами, так как каждый функциональный руководитель ставит свои вопросы на первое место

Линейно-функциональная (традиционная)

структура - такая структура органов управления, в которой каждый орган управления специализирован на выполнении определенного круга производственных, технологических, проектных, финансовых, информационных или обеспечивающих функций.

Линейно-функциональная структура управления состоит:

- линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;
- обслуживающих функциональных подразделений.

При линейно-функциональном управлении линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю вырабатывать и принимать конкретные решения.

Линейно - штабная организационная структура – включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями, а помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа.

Призвана ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования.



Схема линейно - штабной структуры

Достоинства линейно - штабной структуры:

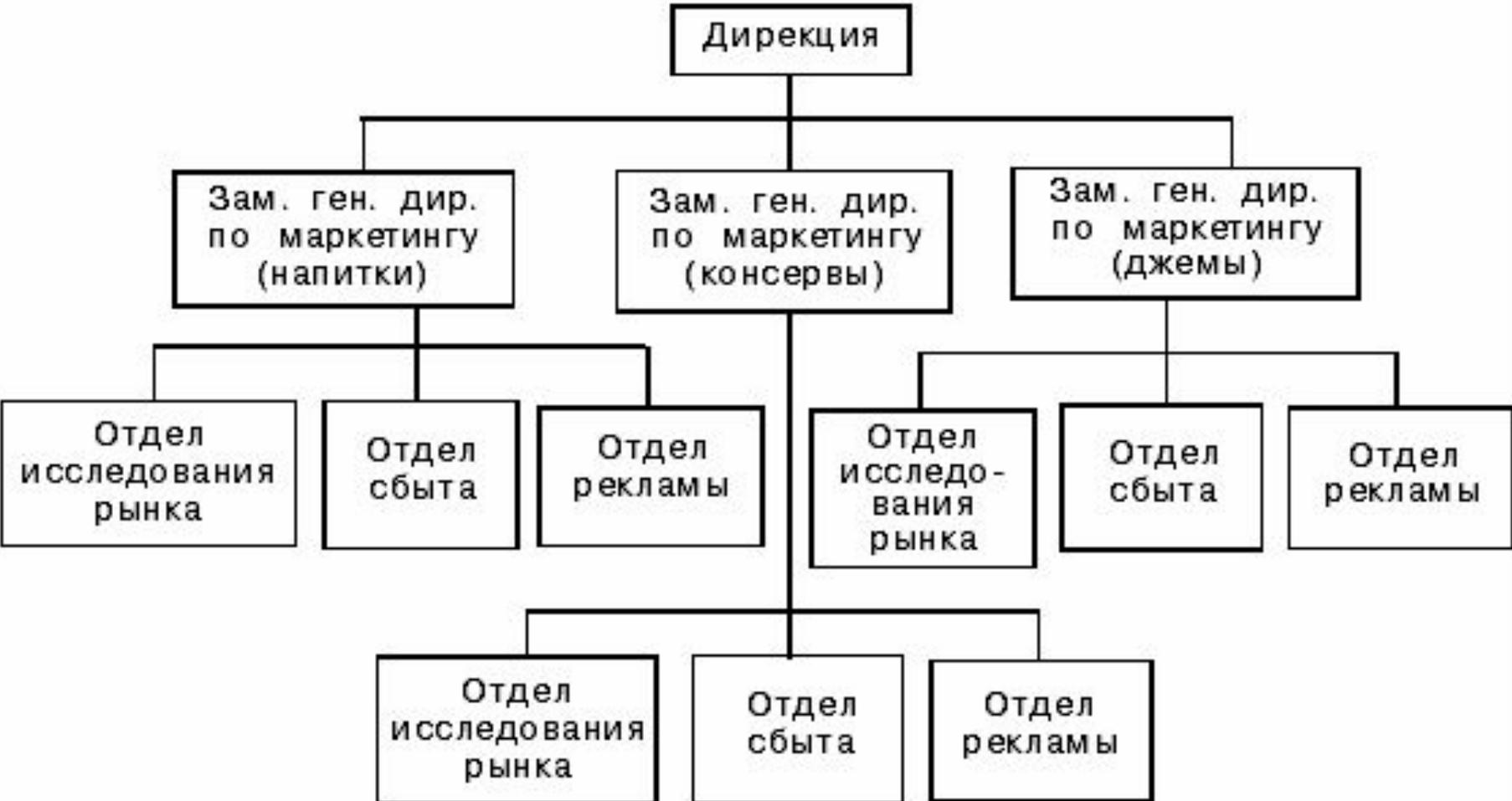
- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно - штабной структуры:

- недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденции к чрезмерной централизации управления;
- аналогичные линейной структуре, частично - в ослабленном виде.

Дивизионная структура управления

- Дивизионная структура управления – четко разделены управление отдельными продуктами и отдельными функциями.
- Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой становятся топ менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.
- Появление таких структур обусловлено увеличением размеров предприятий, многопрофильностью их деятельности, усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения.



Дивизиональная схема организационной структуры

Структуризация по дивизионам производится по одному из критериев:

- **по выпускаемой продукции** (изделиям или услугам) - Мультидивизионная организация;
- **по ориентации на определенные группы потребителей** - потребительская специализация;
- **по обслуживаемым территориям** - региональная специализация.
- **по нескольким рынкам или крупным группам потребителей** - Рыночная структура управления
- **по видам продукции и регионами, в которых ее продают** - Глобальная продуктовая структура
- **по регионам и видам продукции** -

Преимущества дивизионной структуры:

- она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно - штабной;
- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая по повышении эффективности и качества производства;
- более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

- большое количество "этажей" управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более;
- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
- основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных

Матричная структура управления

- ***К структурам адаптивного типа можно отнести проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые, структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые организационные структуры.***

Матричная структура представляет собой комбинацию двух видов разделения: по функциям и по продукту.

- В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производству, сбыту, снабжению. В соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).



Матричная организационная структура управления



Матричная организационная структура управления

Достоинства матричной структуры:

- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;
- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;
- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;
- достижение большей гибкости и скоординированности работ,
- преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

Недостатки матричной структуры:

- сложность матричной структуры для практической реализации;
- сложность, громоздкость и затратность;
- система двойного подчинения – конфликты, двусмысленность роли исполнителя и его руководителей;
- тенденция к анархии, в условиях нечетко распределения прав и ответственности;
- чрезмерные накладные расходы;
- трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- частичное дублирование функций;
- несвоевременное принятие управленческих решений;
- конформизм в принятии групповых решений;
- отсутствие полноценного контроля по уровням управления;
- неэффективность в кризисные периоды.

Проектная структура - это структура управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

- Применяются когда возникает необходимость разработать и осуществить организационный проект комплексного характера, охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специализированных технических, экономических, социальных и иных вопросов, и, с другой стороны, деятельность различных функциональных и линейных подразделений.



Схема проектной структуры управления

Преимущества проектной структуры

- интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по проекту;
- комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- концентрацию усилий и ресурсов на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
- большую гибкость проектных структур;
- активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;

Недостатки:

- при наличии нескольких проектов происходит дробление ресурсов, усложняется развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;
- формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;
- наблюдается частичное дублирование функций.