Государственный комитет по рыболовству РФ

АСТРАХАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ

УНИВЕСИТЕТ

Институт Экономики

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**По дисциплине: «Организация производства на предприятии»**

Тема: «Организационная структура предприятия»

Выполнил:

Студент группы ЗФЭ-88

Сергей

Проверил:

**Организационная структура предприятия**

Организационная структура предприятия – это форма разделения труда, закрепляющая определенные функции управления за структурными подразделениями различного уровня иерархии.

Организационная структура управления предприятием адекватна структуре самого предприятия и соответствует масштабам и функциональному назначению управляемых объектов. Крупные предприятия, специализирующиеся на производстве сложных и трудоемких видов продукции (например, автомобилей, самолетов, металлов, нефтепродуктом и др.) состоят, как правило, из десятков цехов, лабораторий и отделов. Для координации их деятельности создается сложная иерархическая структура управления.

Необходимость создания многозвенной системы управления часто обусловлена диверсификацией производства. Выпуск широкого ассортимента товаров, технологически не связанных между собой, нередко требует образования органов управления производством и сбытом по каждому виду продукции. Вместе с тем малые предприятия характеризуются наличием простейших организационных структур: руководитель - исполнитель. Организационная структура управления на предприятии строится по принципу подчинения нижестоящего органа вышестоящему. Например, руководители цеховой лаборатории или цеховой бухгалтерии подчиняются соответственно руководству центральной заводской лаборатории и главному бухгалтеру предприятия. Начальники цехов и отделов подчиняются или непосредственно директору, или одному из заместителей директора.

Суть управления состоит в сборе, переработке, хранении и выдаче информации в виде программ, планов, распоряжений, нормативов, заданий. Каждый из указанных документов содержит подробную информацию о том, что, когда и кому надлежит сделать, в каком объеме можно использовать те или иные ресурсы, от кого получить исходные материалы и кому передать готовый продукт. В них указываются права и обязанности исполнителей, устанавливаются необходимые технические, экономические и социальные ограничения, предусматривается контроль исполнения.

Внутренняя структура органов управления носит в основном ступенчатый характер, особенно на крупных и средних предприятиях.

Изменяющийся характер спроса и необходимость сохранения или расширения рыночной ниши требуют от организационных структур все большего динамизма. Все чаще приходится менять продукцию, расширять ассортимент, диверсифицировать производство. В этих условиях, прежде всего, изменяются материальные потоки и связи между производственными подразделениями, в более сложных условиях меняется состав и специализация элементов производственной структуры с соответствующим изменением связей. Развитие подобных процессов и явилось толчком к появлению проектного управления, матричных схем. В крупных фирмах преимущественно корпоративного типа практика промышленно развитых стран привела к переходу от линейно-функциональной схемы к дивизиональным структурам.

Основные факторы, определяющие сложность и иерархичность организационный структуры предприятия, то есть влияющие на количество и численность отделов и служб, а также форма влияния факторов (табл.1):

Таблица 1.

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы, определяющие сложность организационной структуры предприятия | Как влияет усиление (увеличение, повышение, углубление) фактора |
| Номенклатура выпускаемой продукции | осложняет |
| Показатель унификации продукции | упрощает |
| Сложность продукции | осложняет |
| Масштаб производства | упрощает |
| Специализация производства | упрощает |
| Кооперирование производства | упрощает |
| Концентрация производства | осложняет |
| Комбинирование производства | осложняет |
| Развитие инфраструктуры региона | упрощает |
| Международная интегрированность предприятия | упрощает |

Факторы, определяющие сложность организационной структуры предприятия

Организационная структура управления должна отвечать ряду определенных кри­териев, характеризующих ее оптимальность. К ним можно отнести:

1. наикратчайший путь от звена управляющей системы до управляемого объекта;
2. оптимальное число ступеней и звеньев;
3. наименьшее число "входов" и "выходов" каждого звена;
4. четкий состав видов работ по управлению для каждого звена;
5. отсутствие дублирования работ.

Одной, оптимальной для всех ситуаций, организационной структуры управления предприятием не существует. Относительная эффективность того или иного типа структуры определяется различными внешними и внутренними условиями, а также реализуемыми стратегиями.

При разработке структуры управления важно исследовать специфику организационных связей и уже на базе этого вырабатывать рекомендации по созданию рациональной организационной структуры управления.

***Виды организационных структур предприятия.***

Рассмотрим основные типы структур управления предприятием: иерархические (бюрократические, жесткие) и органические (гибкие).

1. ***Иерархический тип структур управления***

Структуры управления на многих современных предприятиях построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии), к числу которых относятся:

* принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим, и подчиняется ему;
* принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
* принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям;
* принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность разных задач;
* принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;
* принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **органиграмма** | **особенности** | **преимущества** | | **недостатки** |
| *Линейная организационная структура*  (основана на вертикальном разделении управленческого труда) | | | | |
|  | * низшие уровни управления последовательно подчинены высшим; * во главе каждого подразделения поставлен руководитель-единоначальник, который решает все вопросы управления этим подразделением (связь с вышестоящим уровнем управления осуществляется только через него); * структура управления используется малыми и средними фирмами, при отсутствии широких кооперационных связей. | * единство и четкость распорядительства; * согласованность действий исполнителей; * четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненными; * быстрая реакция на указания; личная ответственность руководителя за результаты действия подразделения. | | * высокие требования к компетентности руководителя; * перегрузка менеджеров высшего звена управления; * предпосылки для злоупотребления властью; * отсутствие горизонтальных связей между подразделениями. |
| *Функциональная организационная структура*  (основана на горизонтальном разделении управленческого труда) | | | | |
| функциональные службы  Руководитель  Ф1  Ф2 | * каждое подразделение аппарата управления укомплектовано высоквалифицированными специалистами; * каждое подразделение аппарата управления специализируется на выполнении определенных функций; * каждое подразделение аппарата управления отдает распоряжения нижестоящим уровням управления в рамках своих полномочий; * используется в управлении организациями с массовым типом производства. | * высокая компетентность специалистов; * освобождение линейных руководителей от решения многих специальных вопросов. | | * трудности поддержания взамосвязей между различными фукнциональными службами; * длительная процедура принятия решений; * несогласованность распоряжений различных функциональных служб. |
| *Линейно-фукнциональная организационная структура*  (основана на «шахтном» принципе построения, специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам) | | | | |
| Функциональные службы  Руководитель  Ф1  Ф2  шахта управления | * по каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу; * каждый элемент имеет четко определенную задачу и обязанности; * целесообразно использовать на предприятиях, выпускающих ограниченную номенклатуру продукции, действующих в стабильных условиях и требующих решения стандартных управленческих задач. | * четкая система взаимных связей функций и подразделений; * четкая система единоначалия; * ясно выраженная ответственность; * быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих; * уменьшение дублирования усилий. | | * отсутствие звеньев, занимающихся стратегическим планированием; * тенденция к перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений; * малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации; * большое число «этажей управления» между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение; * перегрузка управленцев верхнего уровня; |
| *Линейно-штабная организационная структура*  (базируется на линейной организации управления) | | | | |
| Ш  Ш  Ш | * наряду с линейными руководителями аппарат управления включает штабные подразделения; * главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейным руководителям; * штабные подразделения не обладают правами принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями; * к штабным подразделениям относятся службы контроллинга, маркетинга, группы сетевого планирования, юридические службы и т.д. * хорошая промежуточная ступень при переходе от линейной структуры к более эффективным | | * более осмысленная и компетентная подготовка управленческих решений; * освобождение линейных руководителей от решения специфических задач; * возможность привлечения высококвалифицированных специалистов. | * недостаточно четкая ответственность, т.к. готовящий решения не участвует в их реализации; * тенденция к чрезмерной централизации; * возрастание требований к высшему звену управления, принимающему решения. |
| ***Дивизиональная организационная структура*** | | | | |
| Генеральный директор  Руководитель производственных служб  А  В  С  Функциональные службы | * потребность в этой оргструктуре обусловлена концентрацией производства, увеличением размеров предприятий и диверсификацией их деятельности; впервые схема была обнаружена на предприятиях «General Motors» в конце 20-х годов; * такая структура предоставляет определенную самостоятельность своим производственным подразделениям, оставляя за руководством стратегию развития, научно-исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т.п.; * руководители функциональных служб подчинены руководителям производственных служб; * структуризация производства по отделениям осуществляется:   по выпускаемой продукции – продуктовая специализация;  по ориентации на определенные группы потребителей – потребительская специализация;  по обслуживаемым территориям – региональная специализация | | * ускоренная реакция на изменения во внешней среде; * улучшение координации деятельности производственных служб и фирмы в целом; * возникновение у производственных подразделений преимуществ малых фирм, они становятся «центрами получения прибыли», активно работая по повышению эффективности и качества производства. | * рост иерархичности и аппарата управления в целом; * дублирование функций управления и, как следствие, очень высокие затраты на содержание управленческой структуры; * дублирование работ для разных подразделений;   в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно-функциональная структура со всеми их недостатками. |
| *Продуктовая структура* | | | | |
|  | * полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются отдельному руководителю, который отвечает за данный тип продукции; * руководители вторичных функциональных служб отчитываются перед управлением по данному продукту. |  | |  |
| *Потребительская структура* | | | | |
|  | * все подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей; * цель структуры –удовлетворить этих потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну группу. |  | |  |
| *Региональная структура* | | | | |
|  | * выделение подразделений, работающих с конкретными регионами и районами; * характерно для организаций, охватывающих большие географические зоны, особенно в международном масштабе. | * хорошее знание регионов и районов потребления; * учет проблем, связанных с законодательством, обычаями, нуждами потребителей в каждом регионе и районе; * гибкая адаптация к уровням местных рынков. | |  |

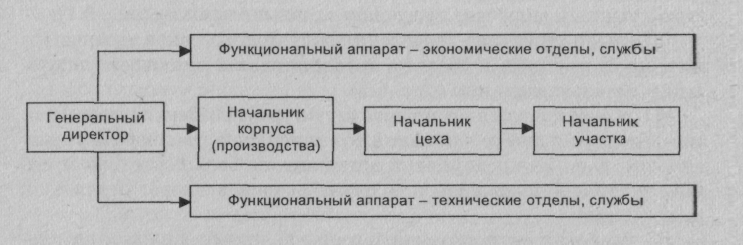


Рис.1. Корпусная схема управления.

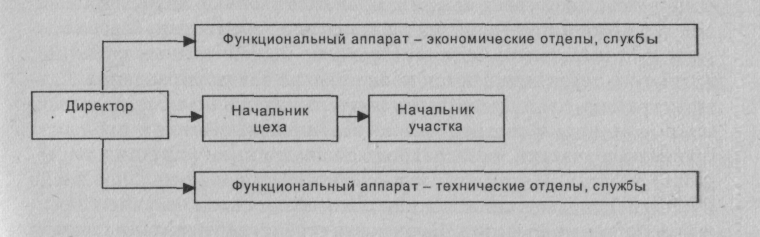


Рис.2. Цеховая схема управления.

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

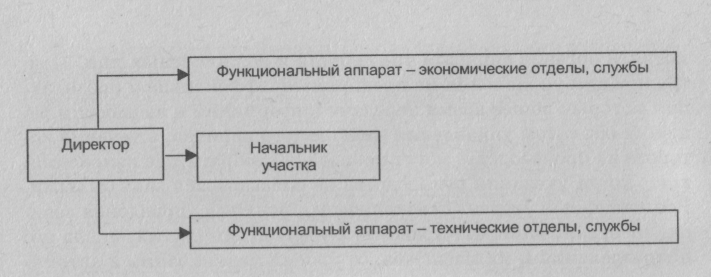


Рис. 3. Бесцеховая схема управления.

Корпусная структура управления применяется на очень больших предприятиях, прежде всего, машиностроения, где выпускается раз­нообразная продукция в массовых количествах для данного вида продукции.

Цеховая структура управления получила широкое распростра­нение на крупных и средних предприятиях. При цеховой организационной структуре управления имеет место значительная дифференциация функционального аппарата управ­ления, т. е. на предприятии организуется большое число адми­нистративно-управленческих служб, отделов, бюро, отдельных должностей.

Бесцеховая структура управления целесообразна для неболь­ших предприятий с численностью рабочих менее 1000 человек (для предприятий машиностроительного комплекса). Преимущес­тво этой структуры в том, что производственные цехи, независи­мо от места их размещения на заводской территории, освобожда­ются от выполнения административно-хозяйственных функций, которые перекладываются полностью на заводоуправление. Сле­довательно, цехи превращаются исключительно в производствен­ные единицы и соответственно переименовываются в производ­ственные участки, возглавляемые начальником (старшим масте­ром) участка. В этом случае высвобождается значительное число работников, выполнявших при цеховой системе в основном адми­нистративные функции. Бесцеховая структура управления приме­няется на предприятиях малого бизнеса различных форм собствен­ности и организационно-правовых форм.

1. ***Органический тип структур управления***

Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям. При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Если же сохранять систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **органиграмма** | | **особенности** | **преимущества** | | | | | | **недостатки** |
| *Бригадная организационная структура*  (в основу положена групповая форма организации труда и производства) | | | | | | | | | |
| Руководитель | | * автономная работа рабочих групп (бригад); * самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали; * замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями; * привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений. * данная структура наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов при хорошем техническом оснащении, в особенности в сочетании с управлением по проектам. | | | * сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления; * гибкое использование кадров, их знаний и компетентности; * работа в группах создает условия для самосовершенствования; * возможность применения эффективных методов планирования и управления; * сокращается потребность в специалистах широкого профиля. | | | | * усложнение взаимодействия; * сложность в координации работ отдельных бригад; * высокая квалификация и ответственность персонала; * высокие требования к коммуникациям. |
| *Проектная организационная структура*  (основной принцип – концепция проекта) | | | | | | | | | |
| Ш  Ш  Ш  УП | * в дополнение к действующей оргструктуре создается группа управления проектом, которая комплектуется из высококвалифицированных специалистов; * группа управления проектом выходит на разные уровни управления и одновременно может решать несколько проблем, связанных с осуществлением проекта; * после выполнения проекта структура распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе). | | | * лучшая ориентация на цели проекта; * сокращение сроков осуществления проекта; * более эффективное текущее управление; * высокая гибкость; * сокращение численности управленческого персонала. | | | * проблемы при установлении заданий и при распределении во времени работ; * трудности в установлении ответственности; * очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта; * дробление ресурсов между проектами; * сложность взаимодействия большого числа проектов в компании. | | |
| *Матричная (программно-целевая) организационная структура* | | | | | | | | | |
| УП  УП | * группы управления проектами имеют выход на внешнее руководство фирмы и на конкретных исполнителей; * принцип двойного подчинения исполнителей – непосредственному руководителю функциональной служб и руководителю проекта или целевой программы; * создаются возможности для параллельного осуществления проектов в рамках программы, что позволяет сократить сроки реализации программы; * применяется, в основном, в наукоемких отраслях, первенство в широком использовании на практике принадлежит компании IBM и компьютерному производству в целом. | | | | | * лучшая ориентация на цели проекта; * более эффективное текущее управление; * усиление личной ответственности руководителя за программу в целом и за ее элементы; * вовлечение руководителей и специалистов в сферу активной творческой деятельности. | | * двойное подчинение исполнителей может привести к сбоям и нарушениям в осуществлении проектов; * трудности в установлении ответственности за работу; * возможность конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов. | |

1. ***Новое в типах организаций***

В последней четверти XX в. человечество вступило в новую стадию своего развития — стадию построения *информационного общества.* Зародившееся еще в 20-е гг. в недрах индустриального общества, оно дало свои первые ростки в 40-е гг., а в 50-е гг. стали говорить о наступлении информационной экономики и превращении информации в важнейший товар. В 60-е гг. появились предсказания о превращении индустриального общества в информационное. В начале 80-х гг. наиболее развитые страны уже поднялись на его первую ступень.

При формировании нового общества претерпевают радикальные изменения материальное производство, мировоззрение, быт и образование, искусство и культура. Меняются не только формы, но и содержание деятельности. В данном контексте важно понять те новые требования, которые предъявляет информационное общество к проектированию организации, к объединению или разделению работ в ней. Если в доинформационном обществе действует принцип «каждый должен знать/уметь столько, чтобы в сумме все знали/умели все», то в информационном обществе действует принцип «каждый должен знать/уметь столько обо всем, чтобы быть независимым в своем взаимодействии с другими».

Прогресс информатики разрушил замкнутость организации и сделал малоэффективными те из них, которые использовали структуры, обеспечивающие это качество. Одним из важных последствий этого явилось существенное сближение производителя с потребителем. А это, в свою очередь заставило производителя еще более оперативно реагировать на изменения в требованиях потребителя и еще более качественно удовлетворять потребности последнего. В последнее время в литературе рассматриваются различные новые типы организаций, успешно действующих в «информационной» среде.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **органиграмма** | **особенности** | **преимущества** | **недостатки** |
| *Эдхократическая ( от англ. adhocracy – специальный, устроенный для данной цели) организация* | | | |
| Структура эдхократической организации обычно ассоциируется со схемой концентрической формы. В эдхократической организации есть точка отсчета, от которой структура как бы расходится кругами по радиальным направлениям. Круг для такой организации является символом того, что все усилия ее работников ведут к одному, к успеху компании. В ней ценности (в первую очередь — качества ее работников) не ранжируются по уровням. Организации могут иметь разную степень эдхократичности. Тем не менее совершенно очевидным является то, что это определяется уровнем технологии, качеством работников и подготовкой руководителей. | * идею эдхократической среды приписывают компьютерной фирме «Hewlett-Packard», начавшей проводить ее в жизнь в 40-е годы; * контроль в управлении поддерживается установлением целей, средства достижения целей выбираются самими исполнителями; * формальности сводятся до минимума (иерархия, рабочие условия и помещения, льготы, одежда и т.п.); * работа в областях с высокой или сложной технологией, требую­щая творчества, инновационности и эффективной совместнойработы (групповая взаимосвязь работ); * работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные производственные операциии умеют коммуницировать друг с другом высокоэффективным образом; * структура имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархи­ческое построение постоянно меняется. У многих менеджеров нет жесткой привязки к какой-то одной работе. Части структурысохраняются в небольших размерах; * право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях, финансовый контроль осуществляется сверху; * система вознаграждения строится на экспертных знаниях, вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе, вознаграждение носит групповой характер; * отношения по вертикали и горизонтали преимущественно носят неформальный характер, нередко отсутствует схема структуры такой организации. * Наиболее пригодным этот дизайн является для организации таких областях, как консультационно-нововведенческая, компьютерно-электронная, медицинская, исследовательская и опытно-конструкторская, производство фильмов и т.п. | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Многомерная организация* | | | | |
|  | * в матричной организационной структуре двумя измерениями являются ресурсы и результаты, однако при таком подходе за границами матричной организации остаются такие важные перемен­ные, как территория, рынок и потребитель.При добавле­нии этого третьего измерения появляются многомерные организа­ции. Впервые этот термин был использован в 1974 г. У. Гоггином при описании структуры корпорации «Доу Корнинг». Примером многомерной организации может быть экспериментальные бригады «тележечной» сборки на заводах компании «Вольво»; * основой многомерной организации является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая три задачи:  1. обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами; 2. производство для конкретного потребителя, рынка или территории продукта или услуги; 3. обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операции в пределах определенной территории.  * автономные группы получают статус центра прибыли, а в отдельных случаях могут являться самостоятельными компаниями; * бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями, руководство организации только инвестирует в них средства; | * многомерная организация устраняет недостаток матричной структуры – двойное подчинение, поскольку персонал функционального подразделения, результаты деятельности которого покупает руководитель программ, относится к нему как к внешнему клиенту; * гибкость организации, способность реагировать на изменение внутренних и внешних условий; * отсутствует необходимость в проведении каких-либо реорганизаций с целью изменения приоритетности критериев, используемых при проектировании работ. Акценты могут быть изменены путем перераспределения ресурсов руководством организации; * подразделения можно создавать, ликвидировать или модифицировать без серьезных изменений положения других подразделений. Чем больше частей организации контактируют с «многомерной» группой, тем меньше воздействуют на нее изменения в этих частях; * создается максимально благоприятная ситуация для делегирования полномочий при том, что роль руководства организации остается ведущей; * к каждому многомерному образованию применяется унифицированная, четко фиксируемая и легко измеряемая мера эффективности — получаемая прибыль, что предотвращает выполнение псевдоработы и возникновение элементов плохой бюрократии. | | |  | |
| *Партисипативная организационная структура* | | | | | |
|  | * участие работников всех уровней в принятии решений, установлении целей, в решении проблем; * участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов, которые имеют следующие функции:   - несут ответственность за координацию деятельности подразделений, подчиненных руководителю, к которому относится этот совет;  - отвечают за интеграцию деятельности подразделений, представленных в нем, с деятельностью одного или двух вышестоящих уровней управления и одного или двух нижестоящих;  - определяют политику (правила и процедуры) подчиненных им подразделений;   * советы не принимают решения за подотчетные им подразделения, они принимают решения только относительно процессов, происходящих на их уровне; | | * демократический характер структуры организации: каждое лицо, имеющее власть над другими, подотчетно их совместному контролю; * участие в управлении повышает качество принимаемых решений; * развивает творческое отношение к работе, рождает больше идей, обогащает работу в целом; * повышается мотивация деятельности работников | * трудности создания демократической организации с иерархией; * возможность конфликтов индивидуалистских начал работников с давлением коллег; * трудности реформирования партисипативной структуры | |

**Список используемой литературы:**

1. Аврашков Л.Я. Адамчук В.В., Антонова О.В., и др. Экономика предприятия.- М., ЮНИТИ, 2001.
2. Вильям ДЖ. Стивенсон Управление производством. - М., ЗАО «Изд-во БИНОМ», 2000.
3. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия. Учебное пособие.-М.:ИЭП, 2004.
4. Калачева А.П.Организация работы предприятия.-М.:ПРИОР, 2000.- 431с.
5. Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 304с.