**Тема: Производственная и организационная структура построения предприятия, службы предприятия**

Характер производственного процесса (непрерывный, прерывный, с полным и неполным производственным циклом, автоматизированный и т. д.) определяется сущностными характеристиками изделия и технологией его производства. Последнее обусловливает набор соответствующих элементов (основное и вспомогательное производство, его обслуживание и управление). Их возможные комбинации представляют производственную структуру построения предприятия, определяющую движение продукта: начиная с сырья, материалов и кончая выходом готового продукта. Действенность производственной структуры определяется степенью совершенства организации взаимодействия и координации различных видов деятельности производственных структур. Иными словами, производственная структура предполагает определенную внутреннюю систему ее организации или, как ее называют, организационную структуру предприятия. Организационная структура предприятия должна ответить на вопрос, в какой субординации и координации должны находиться производственные службы, организующие работу по выпуску продукции. В последнее время наметились определенные изменения в подходах к построению организационно-производственных структур. Прежде всего следует отметить тенденцию к отходу от традиционного построения (объединение в службы, отделы по признаку выполнения однородных функций) и переходу к формированию своеобразных производственных центров (групп), ориентированных на определенный вид деятельности, производства товаров или осуществления процесса. Центры состоят из специалистов различного профиля, им предоставляют необходимые ресурсы, и они должны обеспечивать решение конкретной задачи с момента ее возникновения и до её выполнения. Эта группа несет полную ответственность и за получение прибыли, и за возможный убыток, действует она, как правило, в рамках крупного структурного подразделения (цеха, отдела). Такой подход особо эффективен при создании новой продукции или при выходе на новый рынок. Опыт ряда компаний показывает, что применение подобной структуры позволяет сократить не только количество уровней управления, но и количество работников аппарата управления на 35%. Соответственно этой ориентации осуществляется и организация рабочих мест, которая направлена не на развитие специализации, а на создание групп рабочих, состоящих из универсалов. Эта группа несет полную ответственность за определенный участок работы, отвечает за качество, экономию ресурсов, привлечение новых работников, их подготовку и т. д. Групповой подход позволяет повысить производительность труда, как свидетельствует опыт американских компаний, от 60 до 600%. Такое повышение происходит главным образом благодаря сокращению числа операций, выполняемых на отдельных специализированных рабочих местах. Указанный подход к рабочим местам вызывает изменение схемы движения деталей, оно происходит по кругу, а не вдоль, как на традиционном сборочном конвейере, что позволяет резко сократить время на транспортировку и сборочные операции. Так, время сборки определенных типов оборудования на авиастроительном заводе «Макдоннел Эйркрафт» в Сент-Луисе сократилось более чем в 10 раз. Систему организации всех видов деятельности предприятия можно условно разделить на подсистемы, связанные с организацией основного процесса производства, его обслуживания и управлением производства. В основном процессе производства выделяют следующие подсистемы: организации процессов основного производства; технической подготовки производства; технического контроля качества. Задачей подсистемы организации процессов основного производства является принятие решений в части движения продукта в ходе его изготовления. Подсистема технической подготовки производства является той сферой, где взаимодействует проблематика организации и техники промышленного предприятия. Основными задачами этой подсистемы являются подготовка документации о технологии производства продукта, рецептура, проектирование изделия и процессов производства. Особенность ее состоит в том, что она направлена на установление оптимального соотношения между технологическими возможностями имеющихся на предприятии производственных факторов и требованиями рынка к выпуску новой ему по количеству, качеству продукции и срокам. Это достигается соответствующим выбором организации производства, технологии, оборудования, компоновки и организации рабочих мест, рациональным использованием производственных площадей. Служба технического контроля качества продукции в условиях рынка имеет исключительно важное значение, поскольку в ее задачу входит создание на производстве таких условий, которые если не полностью исключили бы выпуск некачественной продукции, то по крайней мере сводили бы ее к минимуму. Такой подход обеспечивает как снижение издержек производства, так и повышение конкурентоспособности продукции. В обслуживании основного производства обычно выделяют следующие подсистемы: снабжения и материально-складского хозяйства; ремонтного и энергетического хозяйства; инструментального хозяйства; хранения готовых изделий. Необходимым условием эффективной работы производственно- технических служб является их тесное взаимодействие с другими службами предприятия, которые дают им ориентацию в части что производить, какого 18 качества и количества, сроки выпуска и предельный уровень издержек на производство товаров. Взаимосвязь работы всех служб предприятия (о чем подробно говорится в гл. 3) осуществляется через подсистему управления производством. Она включает такие службы, как управление кадрами (социальная служба); экономической и финансовой деятельности; переработки информации; административной работы; управления; маркетинга. Содержание и характер направленности деятельности служб определяется внешними и внутренними условиями развития предприятия. К важнейшим внешним условиям относятся принятая система хозяйствования, ее правовая основа, обычаи и традиции страны. Внутренние факторы развития предприятия по своему содержанию довольно многочисленны. По назначению их условно можно разделить на три группы:

• факторы ресурсного обеспечения производства. К ним относятся производственные факторы (здания, сооружения, оборудование, земля, сырье, материалы, рабочая сила и т. п.), т. е. все то, без чего немыслимо производство продукции и оказание услуг в количестве и качестве, требуемом рынком; • факторы, обеспечивающие желаемый уровень экономического и технического развития предприятия (научно-технический прогресс, инновации, организация труда и производства, повышение квалификации и т. п.); • факторы, обеспечивающие коммерческую эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия (это умение вести высокоэффективную коммерческую и снабженческую деятельность). Четкой грани между этими тремя группами факторов нет. К примеру, большая часть средств производства не только является необходимым условием производства товаров и оказания услуг, но и определяет его технический уровень. Вместе с тем все они по степени воздействия на производство различны. Так, первая группа факторов, по сути дела, определяет ресурсы предприятия, его возможности, а степень реализации этих возможностей зависит от использования второй группы факторов. Несколько в стороне стоит третья группа факторов. Ее возникновение связано с рыночными отношениями. Их реализация непосредственно направлена на обеспечение ритмичности производства путем определенной организации обеспечения производства всеми необходимыми ресурсами для производства товаров в качестве и количестве, позволяющем удовлетворить требования рынка; на снижение издержек производства или по крайней мере их удержание на определенном уровне путем проведения эффективной коммерческой работ