**Cодержание**

1. Типы организационных структур управления
2. Бизнес план: назначение, сущность и основные разделы
3. Задача

Литература

**1. Типы организационных структур управления**

Линейная структура – это система управления с единоначалием на всех уровнях.

Преимуществами линейной структуры управления являются эффективное использование центрального аппарата управления, повышенный контроль, централизация и координация управленческих действий, увязка интересов управленческих подразделений. Недостатками ее оказываются повышение времени управленческих решений, малая инициатива на подчиненных уровнях управления, задержка роста квалификации менеджеров.

Линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для управления подчиненными, принятия решений без согласования с другими руководителями в пределах своих должностных обязанностей. Реализуется управление в линейной структуре через цепь команд по уровням управления.

Линейно-штабная структура. Впервые понятие штаба было применено в армии Александра Македонского (356-323 г. до н. э.). Основная идея состояла в разделении офицеров на две группы: планирующих сражение и управляющих солдатами. Первая группа офицеров являлась помощниками старших офицеров. Вторую группу составляли строевые офицеры.

Линейно-штабная структура – это линейная структура, дополненная специфическими подразделениями по подготовке управленческих решений. Эти подразделения не имеют нижестоящих уровней управления, они не принимают решений. Их задача – делать анализ вариантов и последствий решений для конкретного руководителя, к которому данное "штабное", подразделение прикреплено. Примерами подобных подразделений могут быть вычислительное бюро, юридическая служба, исследовательская группа.

Функциональная структура базируется на подчиненности по областям управленческой деятельности. Фактически у конкретного подразделения оказывается несколько вышестоящих руководителей.

При функциональной структуре выделяются подразделения по конкретным обязанностям и задачам. Если размер организации значителен, то функциональные подразделения разделяются в свою очередь на более мелкие структуры, так называемые вторичные подразделения.

Преимущества функциональной структуры являются эффективность управления за счет высокой специализации персонала, централизованный контроль за стратегическими решениями, дифференциация и делегирование текущих управленческих решений. Недостатками этой структуры оказываются трудности координации подразделений, ограниченная возможность для развития менеджеров, узкая специализация персонала.

Программно-целевая структура – это временное построение подчиненности подразделений и отдельных сотрудников, ориентированное на решении конкретной проблемы. В такой структуре регламентируются сроки реализации и состав мероприятий, поставленные цели, ресурсное обеспечение.

Программно-целевое управление используется предприятием при возникновении ситуаций, не имеющих аналогов в прошлом и выпадающих из традиционного режима функционирования. Это могут быть аварийные ситуации, разработка новых видов продукции, преодоление кризиса, выход на новые рынки сбыта. Программно-целевое управление реализуется в рамках основной системы управления. При этом выделяется специальный набор мероприятий, составляющих единый целевой комплекс, строится особая временная подчиненность подразделений и отдельных сотрудников.

 Дивизионная структура – это разделение организации на элементы и блоки по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам. Предприятие фактически функционирует как совокупность нескольких субпредприятий. Каждое из них осуществляет рабочий процесс, опираясь на собственные ресурсы и собственный штат персонала.

 Главными создателями дивизионной структуры были Пьер С. Дюпон и Альфред П. Слоун (1920 г., фирмы Дюпон и Дженерал Моторс). Разработанная ими структура подразумевала создание полуавтономных производственных отделений.

 Преимуществами дивизионной структуры управления являются оперативное реагирование на изменение внешних условий, сближение стратегических и текущих задач в производственных структурах, сближение ответственности и принятия решений, хорошие условия для роста генеральных менеджеров, высокая степень координации в рамках одного "дивизиона". Недостатками структуры оказываются внутренняя конкуренция за ресурсы и за квалифицированный управленческий персонал, сложность разделения накладных расходов, трудность согласования интересов власти и стратегических целей, различие в квалификации управленческого персонала в однотипных подразделениях.

 Структура единого стратегического бизнеса предусматривает концентрацию в производственных структурах только линейных (производственных) управленческих подразделений, необходимых для обеспечения текущей производственной деятельности. Все обеспечивающие функции при этом концентрируются в общих подразделениях на уровне управленческих структур при генеральном директоре. Подобная структура позволяет организовать управление с ориентацией на общие цели деятельности. Однако ее реализация наиболее удобна для крупного массового производства, опирающегося на поточный производственный процесс.

 Матричная структура – это попытка использовать достоинства двух предшествующих вариантов структур управления (дивизионной и единого стратегического бизнеса). Для каждого управленческого подразделения вводится два руководителя. Один по производственному профилю, второй – по функциональному. У каждого производственного объекта оказывается полный набор управленческих подразделений, но каждое из них одновременно входит в единый соответствующий управленческий отдел.

 Достоинства матричной структуры являются гибкое использование ограниченных ресурсов, оперативность при адаптации к внешним условиям, высокий уровень квалификации менеджеров.

 Основной недостаток матричной структуры – ее сложность. Проблемы возникают из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий, возникновения тенденций к анархии рядовых сотрудников. Менеджеры двойного подчинения могут получать противоречащие указания и должны находить компромиссные решения. Эффективность функционирования матричной структуры управления определяется ясность поставленных целей и пониманием их на всех уровнях управления.

 Пять структур Генри Минцберга. Генри Минцберг предложил свою квалификацию типовых систем управления. Первый ее вариант – это простая структура, второй и третий предусматривают разновидности сложной структуры управления (вертикальная и плоская), четвертый и пятый варианты учитывают сочетание системы управления и производственной структуры.

1. Простая структура – небольшой штат, 1-2 уровня управления, минимум вспомогательных служб.
2. Машинная бюрократия – стандартизация процессов, высокая централизация власти, четкие бюрократические структуры, значительное число уровней управления.
3. Профессиональная бюрократия – сочетание самостоятельности и высокого профессионализма работников, небольшое количество уровней управления.
4. Дивизионная структура - объединение квазиавтономных звеньев с высокой степенью самостоятельности структур управления.
5. "Adhoc-кратия " – сочетание жесткой управленческой функциональной и гибкой производственной структур.

Отличительный признак лучших систем управления – сочетание разнородных структур при управлении текущей деятельностью, выработкой стратегии, разработкой нововведений. В любой структуре выделяют формальные связи, регламентированные должностными инструкциями, неформальные связи персонала, структуры специальных решений.

 Бюрократическая структура Макса Вербера. Макс Вебер предложил нормативную (идеальную) модель организационной структуры. В ней имеются высокая степень разделения труда, развитая иерархия управления, регламентированные цепочки команд, многочисленные правила и нормы поведения персонала. Признаками построенной организации были:

1. Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.
2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
3. Наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.
4. Дух формальной обезличенности, с которой официальные лица выполняют свои должностные обязанности.
5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от производственных увольнений.

Такая структура при множестве положительных черт, однако, имеет ряд недостатков:

* + неспособность к внедрению новшеств;
	+ отсутствие достаточной мотивации сотрудников;
	+ преувеличение значимости стандартизированных правил, процедур и норм;
	+ отсутствие гибкости при взаимоотношениях сотрудников внутри организации.

Адаптивные структуры. Чтобы организация имела возможность реагировать на изменение внешних условий, внедрять новые технологические решения, необходимы гибкие (адаптивные) структуры управления, которые можно быстро модифицировать. Их отличие от других структур состоит, прежде всего, в отсутствии долговременной жесткой структуры управления. Создаваемое подразделение получает конкретную проблему, после решения которой подразделение ликвидируется. Под систему задач создается система подразделений на конкретный срок, после чего система управления перестраивается. Адаптивная структура – это не только новый тип, это процесс "существования" структуры управления как надстройки над проблемами организации.

**2. Бизнес план: назначение, сущность и основные разделы**

 Специфической формой планов организации сегодня является бизнес-план.

Обычно он составляется на 5 лет или при ее создании, или в переломные моменты существования, например при расширении масштабов деятельности, эмиссии ценных бумаг, привлечении крупных займов и т.д. Часто эти мероприятия имеют цель предварить серьезные изменения во внешней ситуации.

 Хотя многие позиции бизнес-плана скрупулезно просчитываются, успех в деле его реализации далеко не очевиден.

 Цель бизнес-плана состоит в том, чтобы сориентировать хозяйственную деятельность фирмы в соответствии с потребностями рынка и возможностями получить ресурсы, определить конкретные ее виды, рынки, оценить финансовое положение.

 По сравнению с другими видами планов бизнес-план обладает двумя специфическими особенностями. Во-первых, для доказательства выгодности того или иного проекта он должен быть привлекательным, наглядно демонстрировать всем заинтересованным лицам преимущества, которые они могут получить приняв участие в его реализации.

 Во – вторых, бизнес-план составляется в нескольких вариантах.

 Главный и наиболее полный предназначен для внутреннего пользования, а на его основании уже разрабатываются варианты с учетом различных видов пользователей. Это вполне понятно, ибо каждого из них интересуют только те моменты, которые создают гарантии соблюдения его интересов.

 Структура бизнес-плана не канонизирована, тем не менее в нем должен присутствовать определенный набор разделов и показателей, характеризующих как саму организацию, так и будущий проект, ради которого данный документ составляется.

 Любой бизнес-план открывается введением, которое помогает сразу же определить целесообразность дальнейшего знакомства с ним.

В основных разделах бизнес-плана может содержаться следующая информация:

о целях предпринимательской деятельности, главной и функциональных стратегиях;

о потенциале организации, его развитии на предстоящий период и связанных с этим затратах; об имидже, традициях, репутации в деловых кругах, у потребителей и общественных организаций;

о персонале, принципах его подбора, оценки, продвижения; системе управления и путях ее развития; внедрения новых методов руководства; формах взаимоотношений с профсоюзной организацией и проч.;

о будущей производственной деятельности и необходимых ее условиях: планируемых к внедрению технологиях и оборудовании; источниках и способах обеспечения потребностей в сырье, материалах, энергии, комплектующих изделиях, необходимых затратах; путях повышения производительности труда и эффективности производства, способах контроля; путях внедрения достижений НТР и обеспечении качества продукции;

о продукте или услуге:

* их техническом уровне, качественных параметрах, уникальных свойствах, недостатках и возможностях модификации, экологичности, безопасности, удобстве обслуживания в сопоставлении с имеющимися и разрабатываемыми аналогами;
* жизненном цикле, времени, необходимом для их освоения и запуска в производство;
* наличии у продукции сертификатов, защищенности патентами, лицензиями, товарными знаками; о возможностях использования отходов;
* конкурентоспособности; основных параметрах, по которым может вестись конкурентная борьба (технические показатели, надежность, эстетичность,

экологичность, эргономичность, безопасность, качество, унифицированность, упаковка, сервис и др.).

На основе всестороннего анализа этих моментов определяются характеристики, по которым можно превзойти соперников;

о стратегии и плане маркетинга. Раздел включает описание маркетинговой ситуации (величина рынка, его основных сегментов; группы потребителей; наиболее популярные виды продукции; насыщенность аналогами; тенденции развития; основные конкуренты).

 Это позволяет сделать прогноз сбыта продукции и возможной доли продаж на определенных целевых рынках в натуральном и стоимостном выражении, определить перспективные сегменты и наметить возможные шаги для привлечения дополнительных покупателей.

 Наконец, в разделе дается характеристика основных каналов сбыта как внутри страны, так и за рубежом; описываются наиболее крупные потенциальные посредники и покупатели; определяются способы взаимоотношения с ними; перечисляются опасности и возможности, открывающиеся в связи с реализацией продукции; оцениваются необходимые инвестиции;

о себестоимости, цене, прибыльности производства, их критической величине, ниже которой деятельность фирмы является убыточной. Такой расчет делается исходя из предполагаемой величины продаж, уровня постоянных и переменных затрат;

о рисках и способах их страхования. Риски, возникающие в процессе хозяйственной деятельности, могут быть связаны с уничтожением, порчей или хищением имущества; стихийными бедствиями и политическими конфликтами, препятствующими нормальному ходу работы; финансовыми и коммерческими неудачами;

о финансовой стратегии организации при осуществлении нового вида деятельности.

Итоговый раздел обычно посвящается финансовому плану организации, который концентрированно в денежном выражении отражает все предыдущие разделы.

Помимо основных разделов бизнес-план может содержать приложения в виде различных наглядных материалов – графиков, схем, диаграмм, таблиц, облегчающих восприятие материала, а также график основных мероприятий с указанием ответственных лиц.

 Помимо описанного выше инвестиционного многими фирмами сегодня составляется текущий (регулярный) бизнес-план. Его объектом является не отдельный проект, а текущая деятельность, начавшаяся в прошлом и имеющая продолжение в будущем.

 Особенностями такого плана являются:

1. описание всех направлений деятельности в пределах года с учетом результатов за истекший период;
2. детализация текущего этапа стратегии фирмы;
3. комплексность (начинается с постановки задач на текущий год, рассматривает способы их достижения на основе производственных и маркетинговых усилий, оценивает возможные риски).

**3.Задача**

система бизнес план структура

Рассчитать численность по профессии – Работники товарной конторы с применением АПМ ТВК.

Исходные данные:

для расчета численности работников:

количество отправок: по отправлению – 111147

по прибытию – 3523

международные отправки – 17 % от общего количества.

Расчет нормативной явочной численности работников товарной конторы производится по формуле:

 , (1)

где, О – количество грузовых отправок по отправлению и прибытию;

 Чо (пр) – трудоемкость выполняемых операций чел-мин/ отправку;

Кпз – коэффициент, учитывающий затраты времени на подготовительно-заключительные

 операции . Кпз = 1,1;

Кпз – коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не учтенных

 в таблицах Нормативов. Кпз = 1,4;

 Тгод – годовой фонд рабочего времени, мин.

Таблица 1 Нормативы времени на оформление перевозочных документов по отправлению груза в товарной конторе с применением АРМ ТВК

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование операции | Чел.-мин | Исполнитель |
| Проверка правильности заполнения комплекта документов, прием заявок от грузоотправителей | 1,8 | Товарный кассир |
| Автоматизированный расчет провозных платежей | 1,0 | -//- |
| Расчет грузоотправителем, прием наличных денег | 3,0 | -//- |
| Выдача документов грузоотправителям | 1,0 | -//- |
| Проверка комплекта документов с пункта погрузки, проверка или составление дорожной ведомости | 3,0 | -//- |
| Подборка документов для передачи в СТЦ | 1,0 | -//- |
| Подборка документов для передачи в ТехПД | 0,5 | -//- |
| Автоматизированное составление отчетов ГУ-3, ГУ-4, КЭО-2. | 0,4 | -//- |
| Итого трудоемкость оформления одной отправки по отправлении | 11,7 | \_\_ |

Таблица 2 Нормативы времени на оформление перевозочных документов по прибытии в товарной конторе станции с применением АРМ ТВК

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование операции | Чел.-мин | Исполнитель |
| Прием документов из СТЦ | 0,3 | Товарный кассир |
| Ввод информации о прибывших отправках в книги прибытия грузов формы ГУ-42 ВЦ | 0,4 | -//- |
| Таможенное оформление | 2,5 | -//- |
| Уведомление грузополучателя о прибытии груза | 0,5 | -//- |
| Автоматизированный расчет правильности исчисления провозной платы и расчет с грузополучателем | 1,0 | -//- |
| Взыскание суммы, полученной от грузополучателя за услуги станции и выписка квитанции разных сборов | 2,0 | -//- |
| Оформление выдачи (раскредитование документов). Выписка КЭУ-16 | 1,7 | -//--//- |
| Автоматизированное составление ведомости формы ФДУ-91ВЦ для отправления документов в ТехПД  | 0,7 |
| Автоматизированная отметка в книге прибытия о выдаче груза | 0,3 | -//- |
| Запись в книгу сдачи документов в СТЦ | 0,5 | -//- |
| Итого трудоемкость оформления одной отправки по прибытии | 9,9 | \_\_\_ |

Тогда,

 , человек

Количество международных отправок переработанных в год – 19493,9 , то есть 17% от общего количества ( 19493,9 / 114670), следовательно, численность работников товарной конторы увеличивается на 10 %

 . человек

Фонд заработной платы работников товарной конторы с применением АПМ ТВК рассчитывают по формуле:

 , (2)

где, R.яв – явочная численность работников товарной конторы 17 человек;

 3.мес – месячная заработная плата с учетом всех доплат в соответствии с

законодательством.

, (3)

где, 31 – оклад – 1426

 К.тар - коэффициент, который соответствует 2-ому разряду – 1,35.

 Ч.Т.С. – 11,597 – часовая тарифная ставка

Доплаты:

1. Работа в праздничные дни – в двойном размере, что составляет 2,7 % от тарифной ставки – 38,5 р.
2. Премия из фонда заработной оплаты труда – от месячной тарифной ставки с учетом доплаты за работу в ночное время – 15 % или 213,9.
3. Доплата за работу в ночное время – 13,3 % - 189,6.
4. Надбавка за непрерывный стаж работы – 40 % - 570,4.
5. Размер премии – 20 % - 285,2.

Доплаты = 38,5 + 213,9 + 189,6 + 570,4 + 285,2 = 1297,6 ( руб.)

  ( руб.)

 , ( руб.)

**Литература**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Частъ 1. - М.: Контакт, 1995.-560 С.
2. Управление организацией /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 1998. -668 с.
3. Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных. - СПб.: Бизнес-пресса, 2001. - 432 с.
4. Менеджмент. Учебник / Под ред. М. М. Максимова, А. В. Игнатьевой - М. Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998.-343 с.
5. Менеджмент. Под ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Разу. М.; ИД ФБК-Пресс, 199 г.-502 с.
6. Макаренко М. В. «Махалина О. М. «Производственный менеджмент. Учебное пособие». М.: ПРИОР, 1998 г., 383 с.
7. Д. И. Платонов «Менеджмент (конспект лекций в схемах)». М.: ПРИОР, 2000.-192 с.
8. В. Я. Хрипач, Т. 3. Суша и др. «Экономика предприятия, Минск., Экономикпрес, 2001 г. 460 с
9. Экономика предприятия./Под ред. О. Н. Волкова. М.: Инфра, 1997 г.
10. Л. М. Михеева « Расчет численности работников железнодорожной станции » г. Хабаровск, 2000 год 23 с.