**Корректирующий**

**19. Организационные структуры управления фирмой**

Важной функцией управления является функция организации, которая заклю­чается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фир­мы. Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение струк­туры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между ра­ботниками аппарата управления. Оперативное управление обеспечивает функциони­рование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в перио­дическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с ре­зультатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Под организационной структурой фирмы понимается ее организация из отдель­ных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций. Ор­ганизационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Проблема совершенствования организационной структуры управлении предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Организационная структура направлена прежде всего на установлен четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределен между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах.

Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности фирмы (средняя, мелкая, крупная); производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа).

# Типы структур управления организациями

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: *бюрократический* и *органический*. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

# Виды организационных структур управления

Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за ним функций.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

* линейные (административное подчинение);
* функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения);
* межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

* линейная;
* функциональная;
* линейно-функциональная;
* матричная;
* дивизиональная;
* множественная.

В ***линейной структуре управления*** каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности.

Она основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления. Такая организационная структура образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы, т.е. каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом, они должны это сделать через ближайшую вышестоящую инстанцию. Такую структуру часто называют однолинейной.

Преимуществами такой структуры можно назвать:

* Простое построение
* Однозначное ограничение задач, компетенции, ответственности
* Жесткое руководство органами управления
* Оперативность и точность управленческих решений

Недостатки:

* Затруднительные связи между инстанциями
* Концентрация власти в управляющей верхушке
* Сильная загрузка средних уровней управления

Линейная структура управления используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

***Функциональная организационная структура*** реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления (Приложение, рис. 1)

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 зависимости от вида поставленной задачи.

Такую организационную структуру называют многолинейной.

Функциональная структура управления производством нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своём составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности.

К преимуществам такой структуры можно отнести:

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

К недостаткам:

* 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.

В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация.

***Линейно-функциональная структура*** - ступенчатая иерархическая (Приложение, рис. 2). При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.

Основу линейно-функциональной структуры составляет "шахтный" принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

По каждой подсистеме формируются "иерархия" служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом. В то же время выявились и существенные недостатки, среди которых в первую очередь отмечают следующие: невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно-технического и технологического прогресса; закостенелость системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго следовать правилам и процедурам; медленную передачу и переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали); замедление прогресса управленческих решений.

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя.

***Дивизиональная (филиальная структура)*** (Приложение, рис.3.). Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подсистем, а управляющие производственными отделениями. Структурирование организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по видам выпускаемой продукции или предоставляемых услуг (продуктовая специализация), по ориентации на те или иные группы потребителей (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (территориальная или региональная специализация). Такой подход обеспечивает более тесную связь с потребителями и рынком, существенно ускоряя реакцию организации на изменения, происходящие во внешней среде.

Мировая практика показала: с введением дивизиональных принципов структура управления организацией (и входящими в нее отделениями) в основе своей остается линейно-функциональной, но одновременно усиливается ее иерархичность, то есть управленческая вертикаль. В результате существенно уменьшается нагрузка на верхний эшелон управления, который сосредоточивается на стратегическом менеджменте организации в целом. В то же время отделения, обретающие оперативно-хозяйственную самостоятельность, начинают работать как "центры прибыли", активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности своей деятельности.

И все же в целом структура управления оказывается усложненной, прежде всего за счет промежуточных (средних) уровней менеджмента, созданных для координации работы различных отделений. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете вело к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

***Матричная структура*** (Приложение, рис. 4, 5) характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления).

Может быть охарактеризована как "решетчатая" организация, построенная на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функционального подразделения, которое предоставляет персонал и другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы), с другой, - руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов (причем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений - отделов, служб).

Переход к матричным структурам охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, причем успех здесь в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и способны выступить в проектной группе в роли лидеров. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительны, что говорит об их эффективности, хотя система двойного ( а в ряде случаев даже множественного) подчинения вызывает немало проблем с управлением персоналом и его эффективным использованием.

Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.

***Множественная структура*** объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах - линейно-функциональная или матричная.

1. **Доходы и прибыль фирмы**

В современном национальном хозяйстве участвуют миллионы хозяйствующих субъектов, целью которых является прибыль. Среди них - те, которые принято называть экономическими агентами, - домашние хозяйства, государство в целом и его хозяйствующие структуры, банки, страховые и кредитные общества, индивидуальные предприятия и товарищества, акционерные общества и т.д. Рыночная экономика выдвинула свою, наиболее эффективную форму организации функционирования экономических агентов – фирму. Главным действующим лицом на фирме выступает предприниматель.

Предпринимательская деятельность всегда являлась одним из важнейших предметов исследований экономической науки. В настоящее время есть множество определений сущности предпринимательства. В общем они сводятся к следующему:

1. целью предпринимательской деятельности является получение прибыли, т.е. превышение денежной выручки, полученной от реализации товара, над затратами (издержками) на его производство и реализацию;
2. содержанием предпринимательской деятельности является поиск таких комбинаций, имеющихся в распоряжении предпринимателя ресурсов (денег, материальных благ, труда и т.д.), которые обеспечивают ему достижение указанной цели.

Логичным будет сделать следующие заключения:

1. субъектами предпринимательской деятельности (предпринимателями) могут быть только граждане и их объединения;
2. фигура предпринимателя не тождественна фигурам собственника и менеджера (управляющего): предприниматель может быть, а может и не быть собственником используемых им ресурсов (применять заемный капитал), а собственник может получать доход от своей собственности, не занимаясь предпринимательством (например, сдавать в аренду землю, принадлежащую ему на праве собственности; в этом случае предпринимателем выступит арендатор), а менеджер в зависимости от объекта управления не обязательно имеет в качестве непосредственной цели своей деятельности получение прибыли [1, с. 135].

Любая фирма в ходе своей деятельности должна решать ряд задач. *Что и в каком количестве производить? Как производить свою продукцию? По какой цене продавать продукцию?* Ответы на эти и другие вопросы находятся, исходя из предположения, что целью фирмы является максимизация прибыли.

**1. Сущность формирования прибыли.**

Объектом обложения налогом на прибыль является валовая прибыль предприятия, уменьшенная (увеличенная) в соответствии с положениями, предусмотренными Инструкцией ГНС РФ № 37.

Валовая прибыль представляет собой сумму прибыли (убытка) от реализации продукции (работ, услуг), основных фондов (включая земельные участки), иного имущества предприятия и доходов от внереализационных операций, уменьшенных на сумму расходов по этим операциям.

Прибыль (убыток) от реализации продукции (работ, услуг) определяется как разница между выручкой от реализации продукции (работ, услуг) без налога на добавленную стоимость и акцизов и затратами на производство и реализацию, включаемыми в себестоимость продукции (работ, услуг).

Предприятия, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность, при определении прибыли исключают из выручки от реализации продукции (работ, услуг) уплаченные экспортные пошлины.

При определении прибыли от реализации основных фондов и иного имущества, кроме ценных бумаг, фьючерсных и опционных контрактов, предприятия для целей налогообложения учитывается разница (превышение) между продажной ценой и первоначальной или остаточной стоимостью этих фондов и имущества с учетом их переоценки, производимой на основании постановлений Правительства Российской Федерации, увеличенной на индекс инфляции, исчисленный в порядке, устанавливаемом Правительством Российской

Федерации.

По основным фондам, нематериальным активам, малоценным и быстроизнашивающимся предметам, стоимость которых погашается путем начисления износа, принимается остаточная стоимость этих фондов и имущества.

Отрицательный результат от их реализации и от безвозмездной передачи в целях налогообложения не уменьшает налогооблагаемую прибыль.

В состав доходов (расходов) от внереализационных операций включаются:

1. доходы, получаемые от долевого участия в деятельности других предприятий,
2. от сдачи имущества в аренду,
3. доходы (дивиденды, проценты) по акциям, облигациям и иным ценным бумагам, принадлежащим предприятиям,

а также другие доходы (расходы) от операций, непосредственно не связанных с производством продукции (работ, услуг) и ее реализацией, определяемые федеральным законом, устанавливающим перечень затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и порядок формирования финансовых результатов, учитываемых при расчете налогооблагаемой прибыли.

Не учитывается при налогообложении стоимость объектов социально - культурного и коммунально - бытового назначения приватизируемых предприятий, передаваемых в ведение органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, а также объектов жилищно - коммунального назначения, передаваемых безвозмездно органам государственной власти (или по их решению специализированным предприятиям, осуществляющим использование или эксплуатацию указанных объектов по их назначению) и органам местного самоуправления, а также передаваемых безвозмездно предприятиям, учреждениям и организациям органами государственной власти и местного самоуправления, союзами, ассоциациями, концернами, межотраслевыми, региональными и другими объединениями, в состав которых входят предприятия, основных средств, нематериальных активов, другого имущества и денежных средств на капитальные вложения по развитию их собственной производственной и непроизводственной базы.

При исчислении облагаемой прибыли предприятия валовая прибыль уменьшается на сумму отчислений в резервный и другие аналогичные по назначению фонды, создаваемые в соответствии с законодательством Российской Федерации предприятиями, для которых предусмотрено создание таких фондов, но не более установленных законодательством Российской Федерации минимальных размеров этих фондов. При этом сумма отчислений в указанные фонды не должна превышать 50 процентов налогооблагаемой прибыли предприятий.

Ставка налога на прибыль в РФ, исчисляется от налогооблагаемой прибыли (расчетной) прибыли по ставке 35 %, из которых 13 % перечисляется в федеральный бюджет, а до 22 % - в республиканский (областной) и местный бюджеты. В Вологодской области исчисление налога на прибыль произходит следующим образом, перечисляется в федеральный бюджет - 13 %; областной бюджет - 10 %; городской бюджет - 12 %.

В целях налогообложения из валовой прибыли исключаются: прибыль от других видов деятельности; различные доходы, по которым ставки налогообложения отличаются от 35 %; отчисления в резервные фонды; льготы и др.