

Процесс выполнения задания носит поэтапный характер, этапы проекта выполняются в следующей очередности:

1. Получение исходной информации по проекту;
2. Определение типа структуры управления (отделенческая (территориальная), отраслевая (цеховая), бригадная, комбинированная);
3. Обоснование типа организационной структуры управления;
4. Определение органов управления организации;
5. Определение расчетной численности управленческого персонала в подразделениях;
6. Построение структуры управления организацией.

*Этапы 1.* Его результат – определение характеристик проектируемой организации.

Исходная информация, необходимая для выполнения второй главы курсовой работы, представляет собой индивидуальный набор характеристик предприятия. Такой набор характеристик (Таблица 1) формируется преподавателем и используется для определения предпочтительного типа организационной структуры управления.

Таблица 1 – Исходные данные для определения численности работников аппарата управления организации

Показатель	Единица измерения	Значение
Организационно-правовая форма предприятия		
Территория хозяйства		
Плановая условная реализация продукции сельского хозяйства, подсобных подразделений и промыслов	млн. рублей	
Численность основных рабочих, всего	чел.	
в т.ч.		
рабочих растениеводства		
рабочих животноводства		
Условная уборочная площадь	усл. га	
Количество тракторов, автомобилей, комбайнов с двигателями, всего	усл. ед.	
в т.ч.		
тракторов		
автомобилей		
Условное поголовье животных	усл. гол	
Условное количество единиц электроустановок	ед.	
Потребление электроэнергии на производственные цели	млн. кВт/ч	
Количество условных ремонтов в год	ед.	
Численность среднегодовых работников	чел.	
Объём складов (склада)	куб. м	
Площадь помещений для уборки	кв. м	

По полученному набору характеристик студент определяет размеры организации и тип специализации производства. Размеры организации определяются по значениям параметров: плановой условной реализации продукции сельского хозяйства, подсобных подразделений и промыслов, и численности среднегодовых работников. Критерии для определения размера организации приведены в таблице 2. Если значения параметров дают различные характеристики размеров организации, то принимается тот параметр, который указывает на наибольший размер организации.

Таблица 2 – Критерий для определения размера организации:

Показатель	Значение параметра	Размер организации
Плановая условная реализация продукции сельского хозяйства, подсобных подразделений и промыслов, млн. рублей	120-499	небольшое
	500-799	среднее
	800-1200	крупное
Численность среднегодовых работников, чел.	50-99	небольшое
	100-249	среднее
	250-350	крупное

Тип специализации производства определяется на основе исходных данных по показателям: условная уборочная площадь и условное поголовье животных. Если в исходных данных присутствует только одно значение из двух этих показателей, то организация относится к типу «узкоспециализированных», в противном случае, она определяется как «предприятие с двумя главными отраслями».

Результат выполнения этапа заносится в таблицу 2.

Таблица 3 – Размеры организации и специализация производства

Параметр	Показатель	Значение показателя	Значение параметра
Размер хозяйства	Плановая условная реализация продукции сельского хозяйства, подсобных подразделений и промыслов, млн. рублей		<u>небольшое</u> или <u>среднее</u> или <u>крупное</u>
	Численность среднегодовых работников, чел.		
Тип специализации производства	Условная уборочная площадь, усл. га		<u>узкоспециализированное</u> или <u>предприятие с двумя главными отраслями</u>
	Условное поголовье животных, усл. гол.		

*Этап 3.* Обоснование типа организационной структуры управления. При его выполнении необходим интегральный подход, т.е. обоснование выбранного типа структуры управления должно носить всесторонний характер в соответствии с исходными характеристиками.

При выборе типа организационной структуры управления следует учитывать рекомендации таблицы 4.

Таблица 4 – Структуры управления проектируемой организации

№ параметра	Тип структуры управления сельскохозяйственной организацией			
	Отделенческая (территориальная) структура	Отраслевая (цеховая)	Бригадная	Комбинированная
Размер хозяйства				
небольшое			+	
среднее		+	+	+
крупное	+	+		+
Тип специализации производства				
узкоспециализированное		+	+	
предприятие с двумя главными отраслями		+	+	
Территория хозяйства				
компактная		+	+	
рассредоточенная	+			+
Организационно-правовая форма				
ООО		+	+	
АО	+			+
СПК		+	+	

Результаты выбора и обоснования организационной структуры управления проектируемого предприятия должны быть представлены в виде таблицы (таблица 5).

Таблица 5 – Выбор структуры управления проектируемой организации

Параметр	Значение	Тип структуры управления сельскохозяйственной организацией
Размер хозяйства		
Тип специализации производства		
Территория хозяйства		

Организационно-правовая форма		
Выбранная структура управления		

*Этап 4. Определение органов управления организации.* На основании вида организационно-правовой формы, которая определяется по исходным данным в таблице 1, формируются высшие органы управления организации: их наименование, численность и сроки избрания, кто их формирует и основные функции. Необходимые сведения берутся из учебной литературы и нормативно-правовых актов. Полученная информация сводится в таблицу (таблица 6).

Таблица 6 – Органы управления организации

Наименование органов управления	Численность и сроки избрания	Кто формирует	Основные функции
1	2	3	4

*Этап 5. Определение расчетной численности управленческого персонала.* Опираясь на данные таблицы 1 и используя данные таблицы 7 определить нормативно обоснованное количество руководителей и специалистов в подразделениях и службах организации.

Таблица 7 – Примерные штаты и штатные нормативы руководящих работников, специалистов и обслуживающего персонала для организаций сельского хозяйства России

№ п/п	Наименования должностей	Нормативы и условия для введения должностей
1	2	3
I. Административное и оперативное руководство производством и распределением		
1.	Руководитель	Один на предприятие
2.	Ведущий диспетчер или диспетчер	Один на предприятие при наличии средств связи, позволяющих организовать диспетчерскую службу, при плановой численности работников аппарата управления от 30 до 50 человек за счет общей численности ведущих или старших специалистов.  Один на предприятие при наличии средств связи, позволяющих организовать диспетчерскую службу, при плановой численности работников аппарата управления от 20 до 30 человек
3.	Диспетчер	При численности работников аппарата управления свыше 50 человек - на каждые 30 человек работников аппарата управления вводится дополнительно должность диспетчера за счет общей численности специалистов

4.	Юрисконсульт	Один на предприятие, имеющее плановую условную реализацию продукции сельского хозяйства, подсобных подразделений и промыслов свыше 500 млн руб., за счет общей численности специалистов (условно)
5.	Секретарь-машинистка (референт)	Одна на предприятие, имеющее численность работников аппарата управления свыше 20 человек. При меньшем количестве работников аппарата управления должность секретаря-машинистки совмещается с должностью инспектора отдела кадров
6.	Управляющий отделением (сельскохозяйственным участком)	При бесцеховой структуре управления один на село (деревню) с численностью работающих на данном предприятии свыше 100 человек. При такой же численности работающих в двух и более деревнях - один на две и более деревни
<b>II. Агрономическая служба</b>		
7.	Главный агроном или ведущий (старший агроном на правах главного)	Один на предприятие, имеющее размер условной уборочной площади свыше 2000 га. Один на предприятие, имеющее размер условной уборочной площади от 1000 до 2000 га
8.	Агрономы всех специальностей (агроном-семеновод, агрономы подразделений, садоводы, овощеводы, луговоды, шелководы, агрохимики, энтомологи и др.)	Количество должностей на предприятиях устанавливается в зависимости от размера уборочной площади исходя из следующего расчета: одна должность на каждые 3500 условных га
9.	Бригадир растениеводческой бригады (овощеводческой, садоводческой, полеводческой)	Один на бригаду, имеющую свыше 25 работников
<b>III. Зооинженерная служба</b>		
10.	Главный зооинженер или ведущий (старший на правах главного)	Один на предприятие, имеющее свыше 800 условных голов животных.  Один на предприятие, имеющее от 300 до 800 условных голов животных
11.	Зооинженеры всех специальностей (зооинженеры-селекционеры, зооинженеры подразделений, зооинженеры-птицеводы, пчеловоды, звероводы, охотоводы и др.)	Количество должностей на предприятиях устанавливается в зависимости от наличия условных голов животных исходя из следующего расчета - одна должность на каждую 1000 условных голов животных
12.	Бригадир животноводства	Один на бригаду, обслуживающую свыше 400 условных голов животных
<b>IV. Ветеринарная служба</b>		
13.	Главный ветеринарный врач или ведущий (старший на правах главного) ветеринарный врач	Один на предприятие, имеющее свыше 800 условных голов животных. Один на предприятие, имеющее от 300 до 800 условных голов животных

14.	Ветеринарные врачи всех специальностей (ветврачи-гинекологи, ветврачи подразделений, заведующие: аптекой, пунктом, лабораторией и др.)	Количество должностей на предприятиях устанавливается в зависимости от наличия условных голов животных исходя из следующего расчета - одна должность на каждые 850 условных голов животных
15.	Ветзоинженер	Один на предприятие, имеющее от 150 до 300 условных голов животных
V. Инженерно-техническая служба		
16.	Главный инженер или  ведущий (старший на правах главного) инженер	Один на предприятие, имеющее свыше 50 физических тракторов, автомобилей, комбайнов с двигателями, землеройных машин, катеров, самоходных шасси, чаеуборочных и хлопкоуборочных машин. Один на предприятие, имеющее от 20 до 50 физических тракторов, автомобилей, комбайнов с двигателями, землеройных машин, катеров, самоходных шасси, чаеуборочных и хлопкоуборочных машин
17.	Инженер по эксплуатации машинно-тракторного парка	Количество должностей на предприятиях устанавливается в зависимости от наличия физических тракторов, автомобилей, комбайнов с двигателями, землеройных машин, катеров, самоходных шасси, чаеуборочных и хлопкоуборочных машин исходя из следующего расчета: при наличии до 79 физических машин - одна должность на каждые 27 машин, при наличии от 80 до 159 машин - одна должность на каждые 33 машины; при наличии от 160 до 239 машин - одна должность на каждые 40 машин; при наличии 240 и более машин - одна должность на каждые 48 машин
18.	Инженер по механизации трудоемких процессов в животноводстве или  техник по механизации трудоемких процессов в животноводстве	Один на предприятие, имеющее свыше 1500 условных голов животных. Кроме того, на каждые 1500 условных голов животных свыше 1500 вводятся должности инженера по механизации трудоемких процессов в животноводстве. Один на предприятие, имеющее от 500 до 1500 условных голов животных
19.	Главный инженер-энергетик или  ведущий (старший на правах главного) инженер-энергетик или  инженер-электрик или  техник-электрик	Один на предприятие, имеющее свыше 1500 условных единиц электроустановок и потребляющих свыше 1 млн кВт/час электроэнергии на производственные цели в год. Один на предприятие, имеющее от 501 до 1500 условных единиц электроустановок и потребляющих от 0,5 млн до 1 млн кВт/час электроэнергии на производственные цели в год. Один на предприятие, имеющее от 251 до 500 условных единиц электроустановок и потребляющих от 0,2 млн до 0,5 млн кВт/час электроэнергии на производственные цели в год. Один на предприятие, имеющее от 101 до 250

		условных единиц электроустановок и потребляющих до 0,2 млн кВт/час электроэнергии на производственные цели в год
VI. Служба ремонтной мастерской		
20.	Заведующий ремонтной мастерской	Один на предприятие при наличии центральной ремонтной мастерской и производящей более 50 условных ремонтов в год
21.	Инженер-контролер	Один на предприятие, имеющее свыше 100 физических тракторов, автомобилей, комбайнов с двигателями, землеройных машин, катеров, самоходных шасси, чаеуборочных и хлопкоуборочных машин, за счет общей численности инженеров
VII. Служба автогаража		
22.	Начальник (заведующий) автогаражом или автомеханик	Один на предприятие, имеющее свыше 25 автомобилей.  Один на предприятие, имеющее от 15 до 25 автомобилей
23.	Инженер	Должность вводится на каждые 30 автомобилей сверх 25
24.	Диспетчер автогаража	Одна штатная единица на каждые 50 автомобилей.
VIII. Планово-экономическая служба		
25.	Главный экономист или ведущий (старший на правах главного) экономист	Один на предприятие, имеющее свыше 500 среднегодовых работников. Один на предприятие, имеющее от 300 до 500 среднегодовых работников
26.	Экономисты всех специальностей	Количество должностей на предприятиях устанавливается в зависимости от численности среднегодовых работников и суммы реализации продукции сельского хозяйства, подсобных подразделений и промыслов исходя из следующего расчета - одна должность на каждые 300 человек и одна должность на каждые 60 млн. руб. условной реализованной продукции (условно)
IX. Бухгалтерский учет и финансовая деятельность		
27.	Главный бухгалтер или ведущий (старший на правах главного) бухгалтер	Один на предприятие, имеющее свыше 300 среднегодовых работников. Один на предприятие, имеющее до 300 среднегодовых работников

28.	Кассир	Один на предприятие, имеющее свыше 100 среднегодовых работников. Больше количество кассиров содержится за счет общей численности бухгалтеров
29.	Бухгалтеры всех специальностей	Количество должностей на предприятиях устанавливается в зависимости от численности среднегодовых работников и суммы реализации продукции сельского хозяйства, подсобных подразделений и промыслов исходя из следующего расчета: при наличии среднегодовых работников до 269 человек - одна должность на каждые 70 человек и одна должность на каждые 14 млн. руб. условной реализованной продукции; при наличии среднегодовых работников от 270 до 449 человек - одна должность на каждые 90 человек и одна должность на каждые 22 млн. руб. условной реализованной продукции; при наличии 450 человек - одна должность на каждые 100 человек и одна должность на каждые 28,6 млн. руб. условной реализованной продукции (условно). На предприятиях, имеющих механизированную форму бухгалтерского учета, численность работников может быть снижена до 30%. Должность заместителя главного бухгалтера вводится на предприятиях, имеющих численность среднегодовых работников свыше 300 человек
X. Комплектование и подготовка кадров		
30.	Ведущий инспектор по кадрам или  инспектор по кадрам	Один на предприятие, имеющее свыше 500 среднегодовых работников.  Один на предприятие, имеющее от 200 до 500 среднегодовых работников. При численности работников до 200 человек должность инспектора по кадрам совмещается с должностью секретаря-машинистки
XI. Охрана труда, техника безопасности и организация пожарной охраны		
31.	Ведущий инженер по охране труда, технике безопасности и организации пожарной охраны или  инженер по охране труда, технике безопасности и организации пожарной охраны	Один на предприятие, имеющее свыше 500 среднегодовых работников.  Один на предприятие, имеющее от 300 до 500 среднегодовых работников.  Если предприятие имеет менее 300 среднегодовых работников, то обязанности инженера по охране труда, технике безопасности и организации пожарной охраны возлагаются на одного из специалистов
XII. Хозяйственное обслуживание		
32.	Заведующий хозяйством	Один на предприятие, имеющее свыше 300 среднегодовых работников
33.	Шофер легкового автомобиля	Один на предприятие



34.	Уборщица	Количество должностей на предприятиях устанавливается в зависимости от площади помещений, а именно в размере 0,1 ставки на каждые 50 кв. м
35.	Заведующий центральным складом	Один на предприятие при отсутствии службы логистики
36.	Заведующий нефтехозяйством	Один на предприятие при отсутствии службы логистики

Полученные данные вносятся в таблицу «Состав персонала аппарата управления организации».

Таблица 8 – Состав персонала аппарата управления организации

Наименование структурного подразделения	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц
1	3	4
Администрация и оперативное руководство производством и распределением	Генеральный директор	1
	Первый заместитель генерального директора	1
Инженерно-техническая служба	Главный инженер	1
Итого		

К таблице должно быть пояснение о том какие функции управления будут выполняться при такой структуре управления.

*Этап 6. Построение структуры управления организацией.* В рамках выбранного на начальном этапе проектирования типа организационной структуры управления, а также на основании предшествующих этапов построить первый (черновой) вариант структуры управления организацией.

Согласовать полученный вариант структуры с рекомендуемой нормой управляемости.

НИИ труда рекомендованы следующие значения норм управляемости:

- для верхних уровней управления, когда подчинённые выполняют разнохарактерные функции, 3 – 7 человек;
- для среднего уровня управления, когда подчинённые выполняют сходные функции, - 8 – 20 человек;
- для нижнего уровня управления, когда подчинённые выполняют одинаковые функции, - 21 – 40 человек.

Авторы межотраслевых методических рекомендаций по совершенствованию организационных структур рекомендуют следующие значения норм управляемости:

- для руководителей организаций и их первых заместителей - не более 10-12 человек (подразделений);
- для функциональных отделов - не менее 7-10 человек;
- для функциональных бюро - не менее 4-6 человек;

- для конструкторских и технологических отделов - 15-20 человек;
- для конструкторских и технологических бюро - 7-10 человек.

Заместители руководителей структурных подразделений вводятся, как правило, при превышении нормы управляемости в 1,5 раза.

Проверить соответствие полученного количества руководителей в структуре управления нормативно обоснованному количеству. Удельный вес численности работников аппарата управления не должен превышать при общей численности работающих:

до 350 человек – 15,0 %;

351-550 – 14,5 %;

551-650 – 14,0 %;

651-700 – 13,5 %;

701-1000 – 13,0 %.