

Лекция 11. Организационный план

Данный раздел бизнес–плана в первую очередь разрабатывается для вновь организуемых либо реорганизуемых предприятий, т.к. именно в нём закладываются основные правовые аспекты функционирования предприятия и система его организации. Эта часть плана предполагает:

- выбор организационно – правовой формы;
- разработку организационной структуры управления;
- разработку производственной структуры предприятия;
- организация работы персонала с учётом квалификационных требований к специалистам;
- формирование штатного расписания;
- определение форм, систем, уровня оплаты труда работников предприятия.

Основными характеристиками организационной структуры являются:

- численность управленческого персонала по функциям управления;
- численность линейного управленческого персонала;
- количество уровней иерархии системы управления предприятием;
- количество структурных звеньев на каждом уровне;
- степень централизации управления.

Для разработки организационной структуры предприятия необходимо:

- подготовить учредительные документы и внутрифирменные регламентирующие положения;
- определить перечень основных и вспомогательных подразделений по их функции и порядок взаимодействия между ними;
- распределить обязанности по вертикальной структуре управления;
- дать характеристику главных менеджеров – квалификацию, опыт, принцип оплаты труда и др.;
- привести описание учредителей предприятия (собственников) – перечень лиц и долю каждого в уставном капитале и другие данные.

При построении организационной структуры предприятия необходимо учитывать следующие принципы:

- централизация – правильное распределение функций работников в отделах и службах предприятия с передачей на нижнее звено функций оперативного управления;
- гибкость – способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями на производстве или в персонале;
- специализация – закрепление за каждым подразделением определенных функций управления;

- соответствие числа руководителей и подчиненных – высшее звено управления – 4-8 человек, среднее звено – 8-20 человек, нижнее звено – 20-40 человек;
- права и ответственность сотрудников;
- разграничение полномочий – линейное руководство должно обеспечивать принятие решений по выпуску продукции, а функциональное – подготавливать и реализовывать решения;
- экономичность – достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

Приведем несколько схем построения организационной структуры предприятия (рис. 10 - 12).

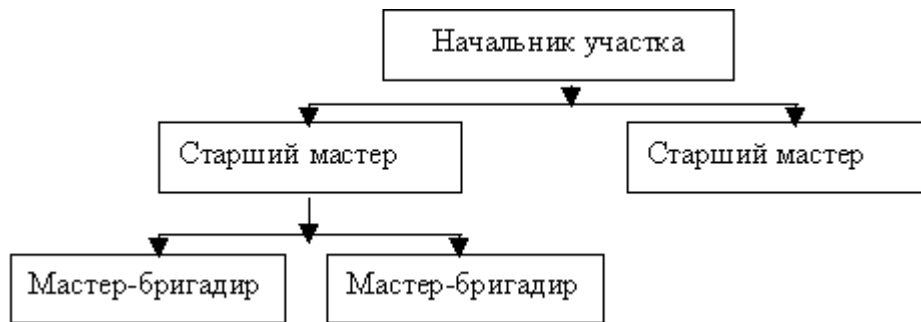


Рисунок 10 - Фрагмент линейной структуры управления



Рисунок 11 - Фрагмент функциональной структуры управления



Рисунок 12 - Фрагмент линейно-функциональной структуры управления

Планирование трудовых ресурсов осуществляется на основе определения потребности в рабочих, ИТР и служащих (по категориям) и составлении штатного расписания.

Расчету потребности в персонале предприятия предшествует составление баланса рабочего времени, т.е. определение эффективного фонда рабочего времени одного работающего на плановый период по установленной форме (табл. 19).

Таблица 19

Баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего при пятидневной рабочей неделе

Наименование показателя	Ед. изм.	Отчет за 200_г.	План на 200_г.				
			Всего	по кварталам			
				1	2	3	4
1. Календарный фонд времени	дни						
2. Количество нерабочих дней, всего	дни						
в том числе							
2.1. Праздничные							
2.2. Выходные							
2.3. Очередные и дополнительные отпуска							
3. Номинальный фонд рабочего времени (стр. 1 - стр.2)	дни						
4. Неявки на работу, всего	дни						
в том числе							
4.1. Учебные отпуска							
4.2. Отпуска в связи с родами							
4.3. Болезни							

4.4. Выполнение государственных обязанностей							
4.5. Неявки с разрешения организации							
4.6. Прогулы							
4.7. Целодневные простои							
4.8. Прочие невыходы							
5. Полезный фонд рабочего времени (стр. 3 - стр. 4)	дни						
6. Средняя продолжительность рабочего дня	час						
7. Полезный фонд рабочего времени (стр. 5 * стр. 6)	час						

При планировании численности рабочих следует руководствоваться следующими методами:

1. При расчете численности основных и вспомогательных рабочих, занятых на нормируемых работах ($Ч_{н}$) применяется метод расчета по трудоемкости работ:

$$Ч_{н} = \frac{T_{np}}{\Phi_{эф} * K_{вн}} = \frac{\sum_{i=1}^n N_i T_i}{\Phi_{эф} * K_{вн}},$$

где T_{np} – трудоемкость производственной программы, нормо-час;

N_i – плановый объем производства продукции (производственная программа), натур. ед;

T_i – плановая трудоемкость (норма времени) производства единицы продукции, нормо-час;

$\Phi_{эф.}$ – плановый эффективный фонд времени на одного рабочего, час;

$K_{вн}$ – плановый коэффициент выполнения норм (от 1 до 1,2);

2. При расчёте численности вспомогательных рабочих ($Ч_{всп}$) применяется метод расчёта по нормам обслуживания:

$$Ч_{всп} = \frac{Обс * Ср}{Нобс * Кнф},$$

где $Обс$ – объём работ по обслуживанию;

$Нобс$ – норма обслуживания, т. е. количество единиц оборудования, производственных площадей и т.п., обслуживаемое одним или группой вспомогательных рабочих;

$Ср$ – сменность работ (количество смен);

$Кнф$ – коэффициент эффективного использования номинального фонда времени (по балансу рабочего времени как отношение числа рабочих дней в году к номинальному фонду времени).

Численность административно – управленческого персонала (АУП) определяется по функциям управления с последующим составлением штатного расписания (табл. 20).

Таблица 20

Штатное расписание

Подразделения предприятия	Количество человек	Оклад, тг
Должности		
1. Бухгалтер 2. Менеджер и т.д.		
Всего		

Определив потребность в трудовых ресурсах в расчёте на производственную программу, следует осуществить расчёт фонда заработной платы (ФЗП) по отдельным подразделениям предприятия, категориям работников, руководствуясь действующими методами:

- **метод прямого счёта:**

$$ФЗП = Ч_{сп} * ЗП_{ср},$$

где $Ч_{сп}$ – среднесписочная плановая численность работающих, чел.,
 $ЗП_{ср}$ – средняя заработная плата одного работающего в плановом периоде (с доплатами и начислениями)/руб.;

- **нормативный метод расчёта:**

$$ФЗП = Q * Нзн ,$$

где Q – общий объём продаж продукции в плановом периоде (производственная программа), тг.

$Нзн$ – норматив заработной платы на 1 тенге. выпускаемой продукции, руб.

Расчётом общего ФЗП в целом по предприятию завершается определением:

- ФЗП основных рабочих – сдельщиков;
- ФЗП вспомогательных рабочих – повременщиков;
- ФЗП руководителей, специалистов и служащих.

Необходимо привести их расчёт согласно действующей методике.

В данном разделе также необходимо определить квалификационные требования и обязанности работников предприятия (табл. 21).

Таблица 21

Квалификационные требования и обязанности работников

Должность	Квалификационные требования	Должностные обязанности
-----------	-----------------------------	-------------------------

<p>Генеральный директор</p>	<p>Образование высшее экономическое, стаж работы на руководящих должностях не менее 5 лет</p>	<p>Руководит всеми видами деятельности предприятия, организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, направляет их деятельность на достижение результатов, обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия</p>
<p>Коммерческий директор</p>	<p>Образование высшее экономическое, стаж работы на руководящих должностях не менее 5 лет</p>	<p>Осуществляет руководство хозяйственно-организационной деятельностью предприятия в области снабжения, заготовки и хранения сырья, координирует и контролирует работу подчиненных ему подразделений</p>
<p>и т.д.</p>		