

**ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА  
ОРГАНИЗАЦИИ.  
ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ И  
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

# СОДЕРЖАНИЕ

1. Организационно-правовые формы организаций. Признаки юридического лица.
2. Внутренняя и внешняя среда предприятия
3. Производственная и организационная структура предприятия

# Организационно-правовые формы организаций

- **Предприятие** – это обособленный хозяйствующий субъект, использующий материальные и информационные ресурсы для производства пользующейся спросом продукции, выполнения работ и оказания услуг. Оно самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается выпускаемой продукцией и прибылью, которая остается после уплаты налогов, других обязательных платежей.

# Организационно-правовые формы организаций

- Предприятие представляет собой экономическую категорию, это обособленный технико-экономический и социальный комплекс, использующий свои материальные и информационные ресурсы для производства полезных для общества благ.

# Организационно-правовые формы организаций

- *Юридическое лицо* – это организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Юридическое лицо характеризуют следующие моменты:

- – фирменное наименование;
- – регистрация в государственном реестре юридических лиц;
- – гражданские права (соответствующие целям деятельности, декларированным в учредительных документах) и ответственность по своим обязательствам;
- – наличие специального разрешения (лицензия) для осуществления отдельных видов деятельности;
- – определенная организационная структура;
- – самостоятельный баланс;
- – юридический адрес;
- – печать и счет в банке.

# Организационно-правовые формы организаций

- Юридическое лицо подлежит государственной регистрации.
- Моментом государственной регистрации признается внесение соответствующей записи в единый реестр юридических лиц.
- Основанием для деятельности юридического лица являются Устав и Учредительный договор.
- Юридическое лицо может иметь представительства или филиалы.
- Юридические лица могут быть организациями: коммерческими; некоммерческими.

# Организационно-правовые формы организаций

- Наиболее важным признаком классификации хозяйствующего субъекта в условиях рыночной экономики является деление хозяйствующего субъекта по признаку организационно-правовых форм предприятий, которые регламентируются государством через Гражданский кодекс РФ (ГК РФ).



# Организационно-правовые формы организаций

Гражданский кодекс вводит понятия

- **«коммерческая организация»** и
- **«некоммерческая организация».**
- **Коммерческая организация** преследует извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.
- **Некоммерческая организация** не преследует извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, и если получает прибыль, то она не распределяется между
- участниками организации

# ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИЙ (предприятий, учреждений) – юридических лиц

## КОММЕРЧЕСКИЕ

## НЕКОММЕРЧЕСКИЕ

Государственные и муниципальные унитарные предприятия

Производственные кооперативы (артели)

Хозяйственные товарищества и хозяйственные общества

Потребительские кооперативы

Общественные и религиозные организации

Объединения юридических лиц

Хозяйственные товарищества

Хозяйственные общества

Учреждения

Фонды

Полные товарищества

Товарищества на вере (командитное товарищество)

Акционерные общества

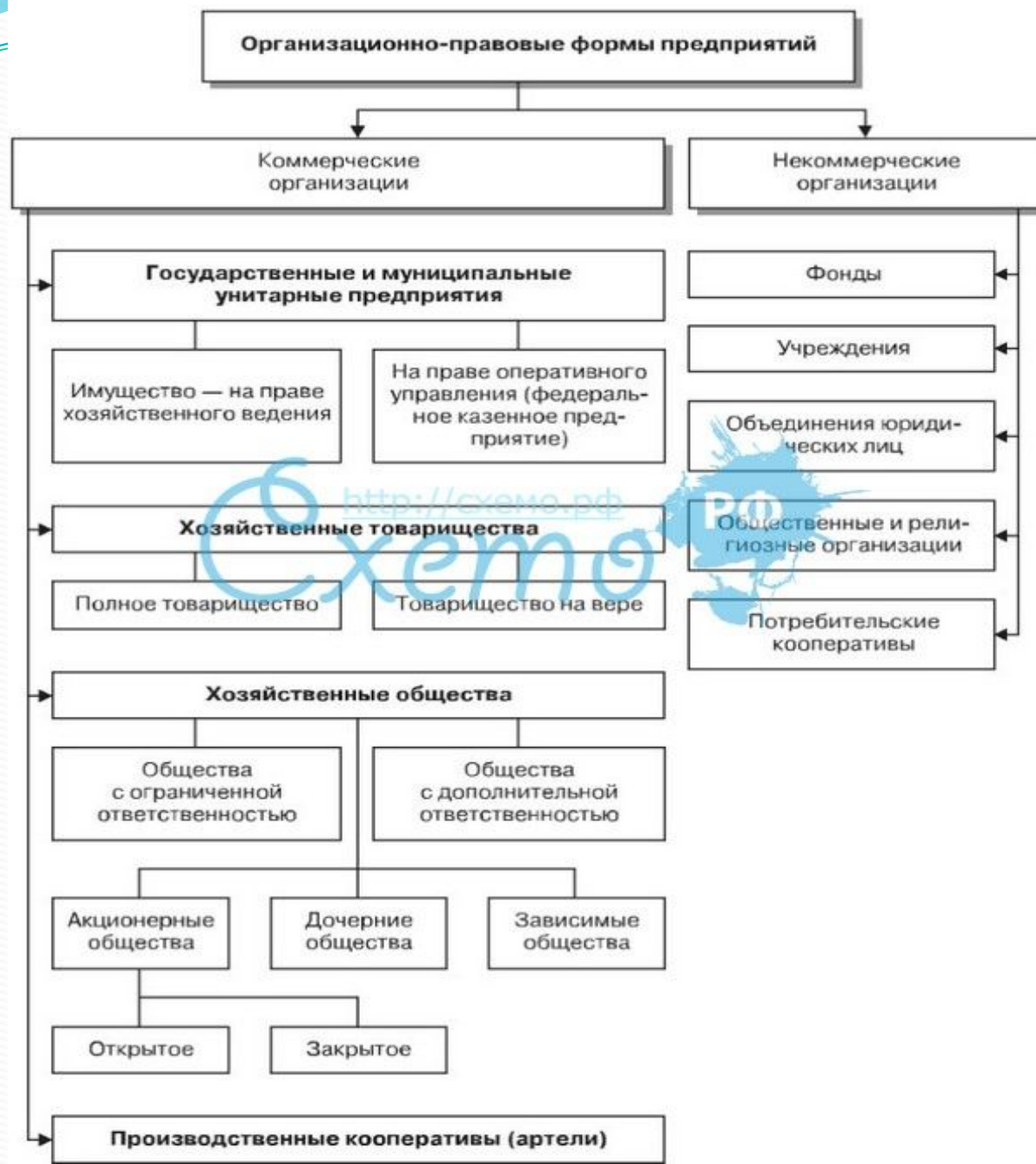
Общества с ограниченной ответственностью

Общества с дополнительной ответственностью

Открытые акционерные общества

Закрытые акционерные общества

## 7.2.1. Организационно-правовые формы осуществления предпринимательской деятельности



# Организационная структура РВФНО



# Коммерческие организации

## Хозяйственные товарищества и общества

Полное товарищество

Товарищество на вере

Общество с дополнительной ответственностью

Акционерные общества

Закртые акционерные общества

Открытые акционерные общества

Производственные кооперативы

Государственные и муниципальные унитарные предприятия

Общества с ограниченной ответственностью

# Коммерческие организации

Хозяйствен-  
ные  
товарищества

Полное  
товарищество

Товарищество  
на вере

Хозяйствен-  
ные общества

Акционерное  
общество

Общество с  
ограниченной  
ответствен-  
ностью

Общество с  
дополнитель-  
ной ответствен-  
ностью

Производствен-  
ные  
кооперативы

Открытое

Закрытое

Государствен-  
ные и  
муниципальные  
унитарные  
предприятия



## **ФОРМЫ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

### **ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ КООПЕРАТИВ**

добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов

### **ОБЩЕСТВЕННАЯ И РЕЛИГИОЗНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (ОБЪЕДИНЕНИЕ)**

добровольные объединения граждан, в установленном законом порядке объединившиеся на основе общности их интересов для удовлетворения духовные и иных нематериальных потребностей

### **ФОНД**

не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов и преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели

### **УЧРЕЖДЕНИЕ**

организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично

### **ОБЪЕДИНЕНИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ**

некоммерческие юридические лица, которые создаются с целью координации деятельности участников, а также представления и защиты интересов их членов.

### **ДРУГИЕ ФОРМЫ**



**НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ  
ПОДРАЗДЕЛЯЮТСЯ НА:**

общественные организации (объединения)

религиозные организации (объединения)

благотворительные и иные фонды

автономные некоммерческие партнерства

товарищества собственников жилья

торгово-промышленные палаты

коллегии адвокатов

объединения юридических лиц



**Фонд**  
профилактики  
социального сиротства

Всероссийская конференция  
«Профилактика социального сиротства:  
достижения и пути развития»  
22-23 апреля 2014 г.



# Организационно-правовые формы организаций

**Коммерческие предприятия** в Российской Федерации функционируют в следующих организационно-правовых формах:

- хозяйственные товарищества;
- хозяйственные общества;
- производственные кооперативы;
- государственные и муниципальные унитарные предприятия.

## Коммерческие предприятия

- I. Хозяйственные товарищества и общества.
- Полное товарищество.
- Товарищество на вере (коммандитное товарищество).
- ООО.
- ОДО.
- АО (ПАО + ЗАО).
- II. Кооперативы.
- III. Государственные и муниципальные унитарные предприятия.

# Организационно-правовые формы организаций

- **Некоммерческие организации**
- Фонды
- Потребительский кооператив
- Учреждения

Коммерческие предприятия.

Хозяйственные товарищества.

- Хозяйственными обществами признаются коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным обществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

# Организационно-правовые формы организаций.

## Хозяйственные товарищества.

- **Хозяйственные товарищества.**
- В соответствии с действующим законодательством в Российской Федерации могут образовываться два вида хозяйственных товариществ:
- *Полное товарищество и товарищество на вере* (коммандитное товарищество).

Полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом.

# Организационно-правовые формы организаций. *Полное товарищество*

- *Полное товарищество* является договорным
- объединением, поскольку оно создается и осуществляет свою деятельность на основе учредительного договора, который подписывается всеми участниками товарищества.
- Поэтому при регистрации полного товарищества предъявление в регистрационную палату Устава не требуется, так как данный документ не предусмотрен действующим законодательством для коммерческих организаций данного типа.



# Организационно-правовые формы организаций. *Полное товарищество*

- В учредительном договоре полного товарищества указываются как общие для всех юридических лиц сведения, так и те, которые отражают специфику именно полного товарищества.
- К первой группе сведений относятся: порядок совместной деятельности по созданию товарищества; условия передачи ему своего имущества и участия в его деятельности; место нахождения; адрес и другие.

# Организационно-правовые формы организаций. *Полное товарищество*

- Ко второй группе: размер и состав складочного капитала; размер долей каждого из участников в складочном капитале; положения об ответственности участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов и другие.
- Особенностью полного товарищества является то, что для его образования необходимо наличие складочного капитала.

# Организационно-правовые формы организаций. *Полное товарищество*

- Складочный капитал выполняет роль уставного капитала и составляет не менее 100 минимальных месячных оплат труда.
- Складочный капитал полного товарищества образует его имущественную базу, без которой невозможна или будет затруднена предпринимательская деятельность товарищества.
- Складочный капитал выполняет роль гарантии для кредиторов, то есть тех лиц, которые вступают в различные имущественные отношения с полным товариществом, заключая с ним договоры.

# Организационно-правовые формы организаций. *Полное товарищество*

- Складочный капитал необходим для того, чтобы участники имели четкие ориентиры при распределении прибыли и убытков, так как они делятся пропорционально доле каждого из участников в складочном капитале.
- Гражданин, прежде чем он реализует свое право стать участником полного товарищества, должен получить статус индивидуального предпринимателя, зарегистрировавшись в соответствующем порядке.
- Что же касается юридических лиц, то полными товарищами могут быть коммерческие организации, некоммерческие такого права не имеют.

# Организационно-правовые формы

## организаций. *Полное товарищество*

- Члены *Полного товарищества* обязаны своим личным трудом участвовать в его деятельности.
- Поэтому по своей сути полное товарищество представляет собой прежде всего объединение лиц, а затем уже и имущества.
- *Внутренние отношения в товариществе*

Внутренние отношения в полном товариществе определяются учредительным договором. Основываются они на взаимном доверии в силу особенности правового статуса полного товарищества. Управление деятельностью товарищества осуществляется по общему согласию всех его участников.

# Организационно-правовые формы организаций.

## *Полное товарищество*

- Полное товарищество имеет статус юридического лица, поэтому оно рассматривается законодательством как единый субъект предпринимательских и других правоотношений.
- От имени полного товарищества при заключении сделок может выступать каждый из участников в отдельности.
- Участнику полного товарищества предоставлено право выхода, и он его не может быть лишен.
- При выходе из товарищества остальные его участники должны быть предупреждены за шесть месяцев до фактического выхода.
- Участник может быть исключен из товарищества, но только по решению суда и на основании требования остальных товарищей.

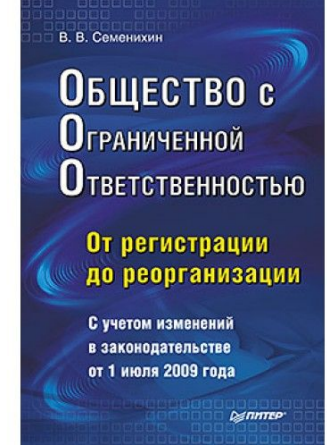
## *Полное товарищество*

- **Прекращение товарищества может быть вызвано различными причинами.**
- Оно прекращает свою деятельность по истечении срока, если оно было создано на определенный срок.
- Также действие товарищества прекращается, если достигнута цель, ради которой оно было создано.
- Полное товарищество ликвидируется, если один из товарищей вышел из состава участников, либо умер, либо признан недееспособным, если учредительным договором прямо не оговорена такая возможность.

- **Товарищество на вере** является договорным объединением.
- Основным документом, который регулирует отношения в товариществе – это учредительный договор.
- В законодательстве указывается, что учредительный договор подписывается только полными товарищами, поэтому они и управляют делами товарищества. Вкладчики не вправе каким-либо образом влиять на управление делами, оспаривать правильность принимаемых управленческих решений в суде. Основной обязанностью вкладчика является своевременное внесение вклада в складочный капитал.

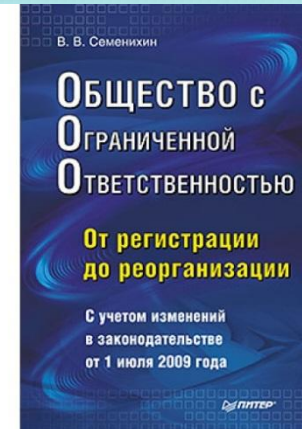


# Общества с ограниченной и дополнительной ответственностью



- Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на доли в размерах, определяемых учредительными документами.
- Участники ООО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.
- ООО не может быть учреждено хозяйственным обществом, состоящим из одного лица.

# Общество с ограниченной ответственностью



- Общество должно иметь фирменное наименование, состоящее из имени и слов «с ограниченной ответственностью». Например: «Общество с ограниченной ответственностью Строитель».
- Такое общество предполагает прежде всего объединение капиталов с целью занятия предпринимательской деятельностью, и поэтому личное участие учредителей в его работе необязательно.

# Общество с ограниченной ответственностью

- **При регистрации ООО должны быть представлены соответствующие документы: учредительный договор и Устав.**
- Если учредителем является одно лицо, то оно должно предоставить только устав, им же утвержденный.
- В других случаях учредительные документы утверждаются и подписываются учредителями.
- **Закон относит ООО к уставным обществам.**



# Общество с ограниченной ответственностью

- Учредительные документы должны содержать необходимые сведения, которые характеризуют общество как коммерческую организацию, имеющую статус юридического лица:
- место нахождения,
- цель деятельности и другие,
- сведения, отражающие специфику общества.
- В учредительных документах должны быть указаны: размер уставного капитала и размер долей каждого из участников, порядок внесения вкладов.

# Общество с ограниченной ответственностью

- Уставный капитал ООО не должен быть менее суммы 100 минимальных оплат труда, установленных законодательством Российской Федерации на дату представления учредительных документов для регистрации.
- Закон требует, чтобы на момент регистрации ООО не менее 50% уставного капитала было оплачено.
- Остальная же часть оплачивается участниками в течение первого года работы.

# Общество с ограниченной ответственностью

- **Уставный капитал** является не только необходимой материальной базой для деятельности ООО, но и должен гарантировать интересы его кредиторов.
- Участники общества не имеют права собственности на имущество ООО.
- Их права распространяются только на долю в уставном капитале.
- Общество с ограниченной ответственностью является юридическим лицом.
- Управление делами общества осуществляется через специально образуемые для этой цели органы юридического лица (общее собрание участников; исполнительный орган (директор, президент и другие); ревизионная комиссия).
- *Прекращение деятельности общества с ограниченной ответственностью* возможно вследствие его реорганизации, либо ликвидации.



КАРВЕТ



# Открытые и закрытые акционерные общества

**Акционерное общество** – коммерческая организация с уставным капиталом, распределенным на определенное число равных долей, права на которые фиксируются в ценных бумагах – акциях.

Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

**Акция** – ценная бумага, удостоверяющая обязательные права акционера на долю в уставном капитале акционерного общества.

Как правило, уставный капитал акционерного общества разделяется на большое количество долей и право на каждую такую долю находит фиксацию в ценной бумаге – акции.

- **Акционер** – это гражданин или юридическое лицо, являющееся владельцем акций и зарегистрировавшееся в реестре акционеров общества.
- Одна акция отражает право на одну долю в уставном капитале.
- Приобретение акции у акционерного общества (покупка) означает внесение покупателем стоимости доли в уставный капитал акционерного общества.
- Стоимость акции, равная сумме денег вносимых в уставный капитал, называется *номинальной стоимостью акции*, она указывается на самой бумаге.
- После покупки акции приобретатель обращается в акционерное общество с требованием о внесении изменений в реестре (списке) акционеров данного общества с тем, чтобы в реестре был указан новый владелец акции вместо прежнего и, как только такие изменения будут осуществлены, приобретатель становится полноправным акционером.

# Открытые и закрытые акционерные общества

- **Акция**, как ценная бумага, может продаваться самим акционером.
- Цена продаваемой акции может быть отличной от ее номинальной цены.
- **Разница между номинальной стоимостью акций и той, по которой она продается самими акционерами, называется *курсовой разницей*.**
- Если дела у акционерного общества идут хорошо, цена его акций растет, и их тогда продают по цене много большей, чем номинальная стоимость. Ну а если дела идут плохо, акционерное общество на грани несостоятельности (банкротства), тогда акции могут продаваться по цене ниже номинальной стоимости. В таких случаях акционеры пытаются уже избавиться от бумаг и спасти хотя бы какую-то сумму своих денег.

- Уставом акционерного общества могут быть установлены ограничения количества акций, принадлежащих одному акционеру.

- Закон ограничений не устанавливает, однако сами акционеры вправе установить для своего общества такое правило. Оно позволяет сохранить элементы демократичности в процессе принятия решений.

- Если же таких пределов нет и у одного акционера или нескольких акционеров оказывается большое количество акций – контрольный пакет, тогда к нему или к ним переходят все нити управления.

- При голосовании учитывается не количество самих акционеров, а число акций, и действует принцип – одна акция – один голос.

# Открытые и закрытые акционерные общества

- Общество самостоятельно отвечает по своим обязательствам.
- *Акционеры несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости (номинальной) принадлежащих им акций.*
- Дивиденды – часть чистой прибыли общества, выплачиваемая акционеру соответственно количеству принадлежащих ему акций.
- Акционерное общество вправе заниматься любыми видами деятельности, не запрещенными федеральным законом. Отдельными видами деятельности общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

## Открытые и закрытые акционерные общества

- **Учредительным документом акционерного общества является устав,** требования которого обязательны для исполнения всеми акционерами.
- При разработке устава акционеры включают в него только такие правила, которые не противоречат действующему законодательству.
- **В уставе** акционерного общества должны содержаться, в частности, **следующие сведения:** наименование общества, место нахождения, размер уставного капитала и порядок его формирования, права и обязанности акционеров и другие.

# Виды акционерных обществ

- Законодательство определяет два вида акционерных обществ:
- открытое акционерное общество (ОАО) и
- закрытое акционерное общество (ЗАО).
- В открытом акционерном обществе акционеры вправе отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров.
- ОАО вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу.
- В открытом акционерном обществе возможна беспрепятственная смена акционеров.

Управление делами фирмы и финансы  
Общий порядок управления  
Задачи и цели фирмы  
Регистрация общества  
Бухгалтерский учет в фирмочке-отличнице





# Акционерные общества **ОАО и ЗАО** от создания до ликвидации

под редакцией  
С.Ю. Селыгина и В.В. Васильевой



Регистрация ЗАО



 ОАО «Корпорация Тактическое Ракетное Вооружение»  
ОАО «Научно-исследовательский Центр  
Автоматизированных Систем Конструирования» 

Тема сообщения:  
**ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ АВТОМАТИЗАЦИИ  
КОНСТРУКТОРСКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ  
ПРОИЗВОДСТВА; ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ**  
(НА ПРИМЕРЕ ВНЕДРЕНИЯ В ОАО «МКБ «ИСКРА»)

Докладчик: главный конструктор ОАО «НИЦ АСК» В. А. Карюкин

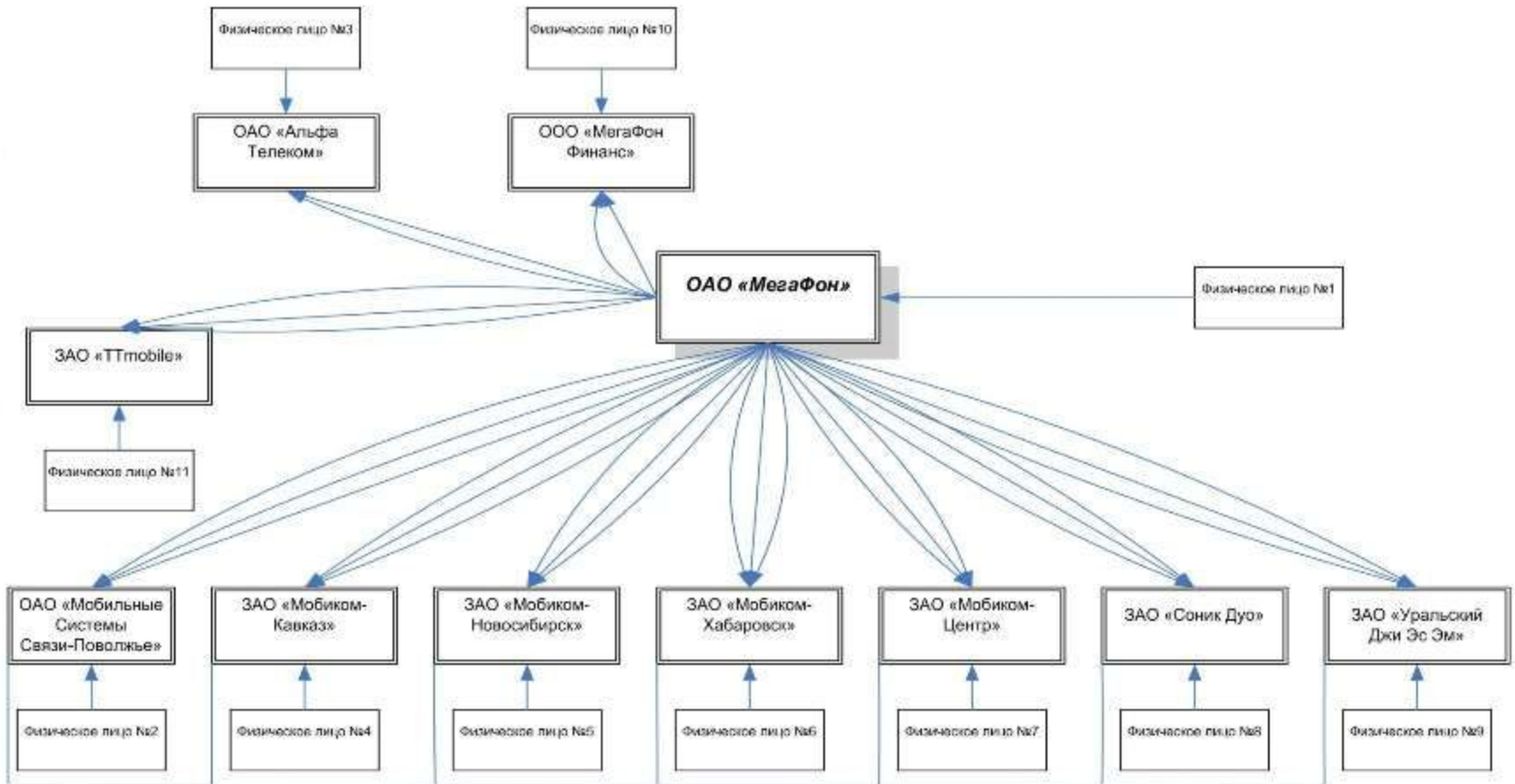


## Открытые и закрытые акционерные общества

- **В закрытом акционерном обществе акции заранее распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц.**
- **ЗАО не вправе проводить открытую подписку по выпускаемым им акциям, либо иным образом предлагать их для приобретения неопределенному кругу лиц.**
- Акционеры закрытого акционерного общества вправе продавать свои акции, однако все другие акционеры имеют преимущественное право на их приобретение.
- Порядок и срок осуществления преимущественного права определяется уставом.

# Пример информации о составе

Схематическое изображение перечня лиц, входящих в одну группу с ОАО «МегаФон»



Генеральный директор  
ОАО «МегаФон»

С.В. Солдатенков

## Закрытые акционерные общества

- Срок осуществления преимущественного права не может быть менее 30 и более 60 дней с момента предложения акций на продажу.
- Если никто из акционеров не согласится на их приобретение по соответствующей цене, акции могут быть проданы другим лицам.
- **Число акционеров закрытых акционерных обществ не должно превышать пятидесяти.** В это число входят как физические, так и юридические лица.
- **В случае превышения данного числа закрытое акционерное в течение года должно преобразоваться в открытое.**
- Если число акционеров не уменьшится до пятидесяти, общество подлежит ликвидации в судебном порядке.

# Закрытые акционерные общества

- Учредители ЗАО заключают между собой письменный договор о его создании, определяющий порядок осуществления ими совместной деятельности по учреждению общества, размер уставного капитала общества, категории и типы акций, подлежащих размещению среди учредителей, размер и порядок их оплаты, права и обязанности учредителей по созданию общества.
- Договор о создании общества не является учредительным документом общества.
- Учредительным документом общества **является устав.**

## Закрытые акционерные общества

- Уставный капитал общества составляет из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами.
- Номинальная стоимость всех обыкновенных акций общества должна быть одинаковой.
- Уставный капитал общества определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующего интересы его кредиторов.

## Открытые и закрытые акционерные общества

- **Минимальный уставный капитал**
- открытого общества должен составлять не менее тысячекратной суммы минимального размера оплаты труда (1000) (МРОТ),
- закрытого общества – не менее стократной суммы (100) МРОТ, установленного федеральным законом на дату государственной регистрации общества.
- Уставный капитал общества может быть увеличен путем увеличения номинальной стоимости акций или размещения дополнительных акций. Уставный капитал общества может быть уменьшен путем уменьшения номинальной стоимости акций или сокращения их общего количества.

## Открытые и закрытые акционерные общества

- Если по окончании второго и каждого последующего финансового года стоимость чистых активов общества оказывается меньше величины минимального уставного капитала, общество обязано принять решение о своей ликвидации.
- Общество вправе один раз в год принимать решение (объявлять) о выплате дивидендов по размещенным акциям.
- Дивиденды выплачиваются из чистой прибыли общества.



## Открытые и закрытые акционерные общества

- Акционерное общество может быть создано путем учреждения вновь и путем реорганизации существующего юридического лица.
- Например, в результате преобразования производственного кооператива или общества с ограниченной ответственностью в акционерное общество.

# Производственный кооператив

- Производственный кооператив (артель) представляет собой добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной деятельности или иной хозяйственной деятельности, основанной на личном трудовом участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов (ст. 107 ГК РФ).



NuMarket.ru

# Производственный кооператив

- Производственный кооператив может заниматься различной хозяйственной деятельностью:
- производство промышленной и сельскохозяйственной продукции,
- торговля,
- бытовое обслуживание.
- **Каждый участник производственного кооператива обязан участвовать личным трудом в работе кооператива.**
- Поэтому производственный кооператив официально именуется еще и как артель.

# Производственный кооператив

- **Главным документом, на основе которого действует производственный кооператив, является устав.**
- Устав утверждается общим собранием членов кооператива, для учреждения которого необходимо не менее пяти человек.
- В уставе производственного кооператива должны быть указаны следующие данные: место нахождения, порядок управления, размер паевых взносов, порядок участия членов кооператива в его работе и многое другое.
- Имущество производственного кооператива находится в его собственности и делится на пай.

# Производственный кооператив

- В производственном кооперативе создаются органы управления.
- Высшим органом является общее собрание его членов.
- Текущее руководство делами кооператива могут осуществлять правление и председатель.
- Прекращение членства в производственном кооперативе может происходить как по желанию члена кооператива, так и в случае его исключения, а также по другим основаниям (например, в случае смерти).

# Государственные и муниципальные унитарные предприятия



- **Унитарное предприятие** – коммерческая организация, **не имеющая права собственности на закрепленное за ним имущество.**
- **Имущество этого предприятия является неделимым,** что означает невозможность и недопустимость его распределения по долям, паям, в том числе и между работниками.
- В такой форме могут создаваться государственные и муниципальные предприятия, а поэтому **их имущество является государственной и муниципальной собственностью.**
- Предприятие в отношении закрепленного за ним имущества обладает правом хозяйственного ведения или оперативного управления.

# Государственные и муниципальные унитарные предприятия

- Право хозяйственного ведения – право предприятия (государственного или муниципального) владеть, пользоваться и распоряжаться имуществом, но в определенных пределах, которые установлены ГК РФ.
- Предприятие не вправе без согласия собственника распоряжаться недвижимым имуществом: продавать, сдавать его в аренду, отдавать в залог.
- Под недвижимым имуществом понимаются: земельные участки и все то, что тесно связано с землей: здания, сооружения.
- Остальным имуществом предприятие вправе распоряжаться самостоятельно, по собственному усмотрению.





# Государственные и муниципальные унитарные предприятия

- **Право оперативного управления** – право распоряжаться имуществом, как недвижимым, так и движимым, только с согласия собственника.
- Имущество на праве оперативного управления закрепляется за создаваемыми унитарными предприятиями, которые имеют название «казенные». Они могут учреждаться по решению Правительства РФ на базе имущества, находящегося в федеральной собственности (федеральное казенное предприятие).
- Ликвидируется и реорганизуется такое предприятие только по решению Правительства Российской Федерации. В учредительных документах предприятия должно быть обязательно указано, что оно казенное.

# Федеральное государственное унитарное предприятие "АВТОМАТИКА"



За многолетнюю производственную деятельность, предприятие приобрело достаточный опыт в ведении работ по электромонтажу, ремонту, техническому обслуживанию систем автоматики, охранно-пожарной сигнализации, создало необходимую техническую базу, имеет необходимый фонд нормативной и технической документации, сохранен квалифицированный состав специалистов.

На предприятии внедрена система качества в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9002 и СРПП ВТ. Все работы производятся с приемкой ОТК предприятия. На все виды деятельности предприятие имеет лицензии и сертификаты.

# *Некоммерческие организации*

- *Некоммерческие организации* – юридические лица, целью деятельности которых является удовлетворение социальных, культурных и других нематериальных потребностей граждан.

## Некоммерческие организации

Потребительские  
кооперативы

Общественные  
и религиозные  
организации  
(объединения)

Благотворительные  
и иные фонды

Учреждения

# НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Учреждение

Фонд

Автономная некоммерческая  
организация

Некоммерческое партнерство

Ассоциация (союз)

Государственная корпорация

Общественная организация

Общественное движение

Извлечение прибыли  
не является целью деятельности

Отсутствует выпуск продукции  
(товаров, работ, услуг)

**Специфика уставной  
деятельности НКО**

Отсутствуют понятия:  
«капитал», «цена», «стоимость»,  
«добавленная стоимость»,  
«себестоимость», «амортизация»

Основной источник финансирова-  
ния — целевые поступления

Основной регулятор финансиро-  
вания — смета

Деятельность ведется не для  
собственных нужд, а для достиже-  
ния общественных

Нераспределенная прибыль  
от предпринимательской деятель-  
ности может в любое время  
направляться на уставную  
деятельность

- **Некоммерческой организацией** является организация, которая не имеет в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяет полученную прибыль между участниками.

# *Некоммерческие организации*

- Юридические лица, относящиеся к некоммерческим организациям, образуются в форме потребительских кооперативов, общественных или религиозных организаций, благотворительных и иных фондов.



# Потребительский кооператив

- ***Потребительский кооператив*** – добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, которое осуществляется путем объединения его членами имущественных взносов.
- Потребительские кооперативы по характеру своей деятельности очень разнообразны:
  - жилищно-строительные,
  - гаражные,
  - садоводческие и другие.
- Членами потребительского кооператива, как и кооператива производственного, могут быть несовершеннолетние, достигшие возраста 16 лет.

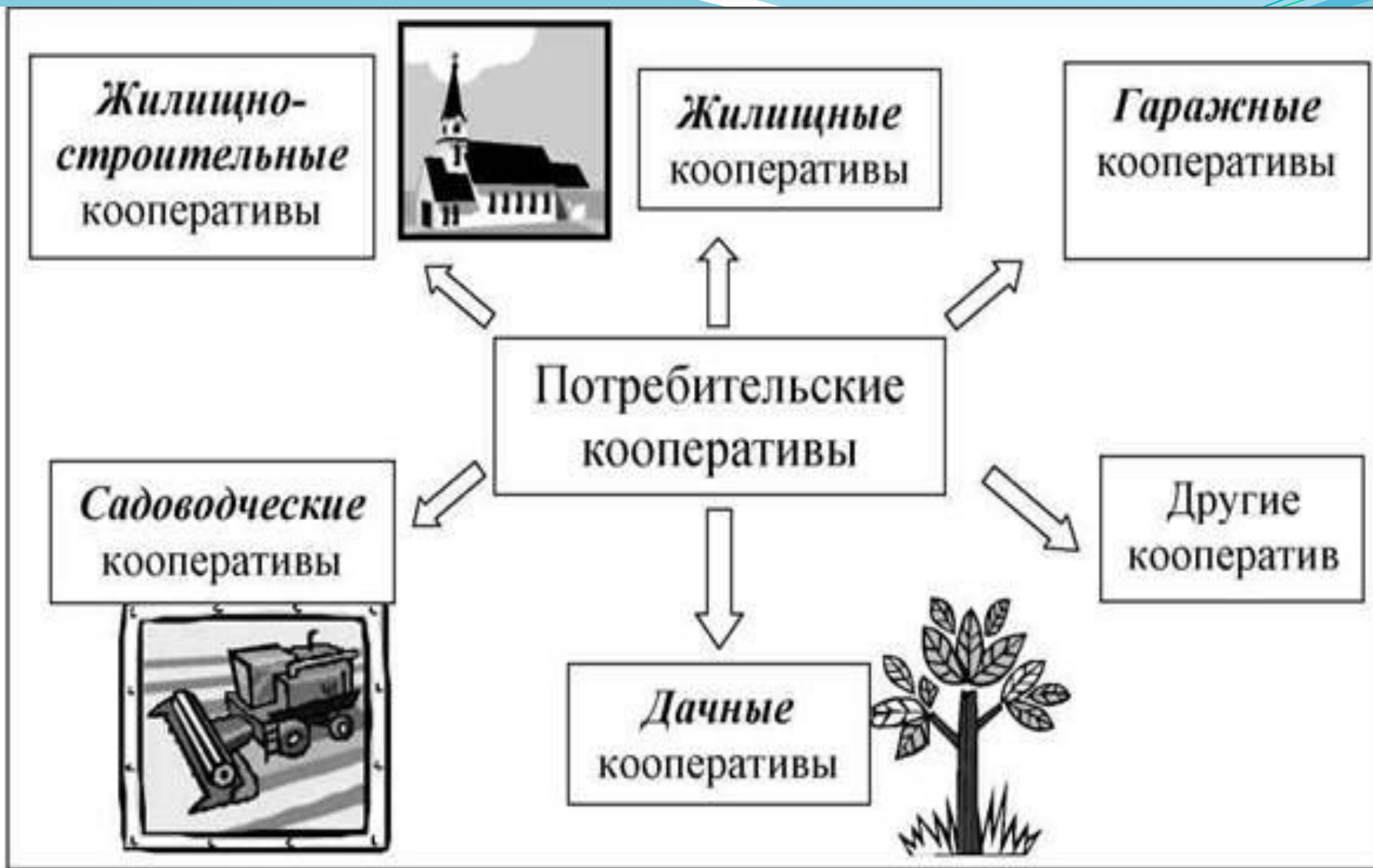
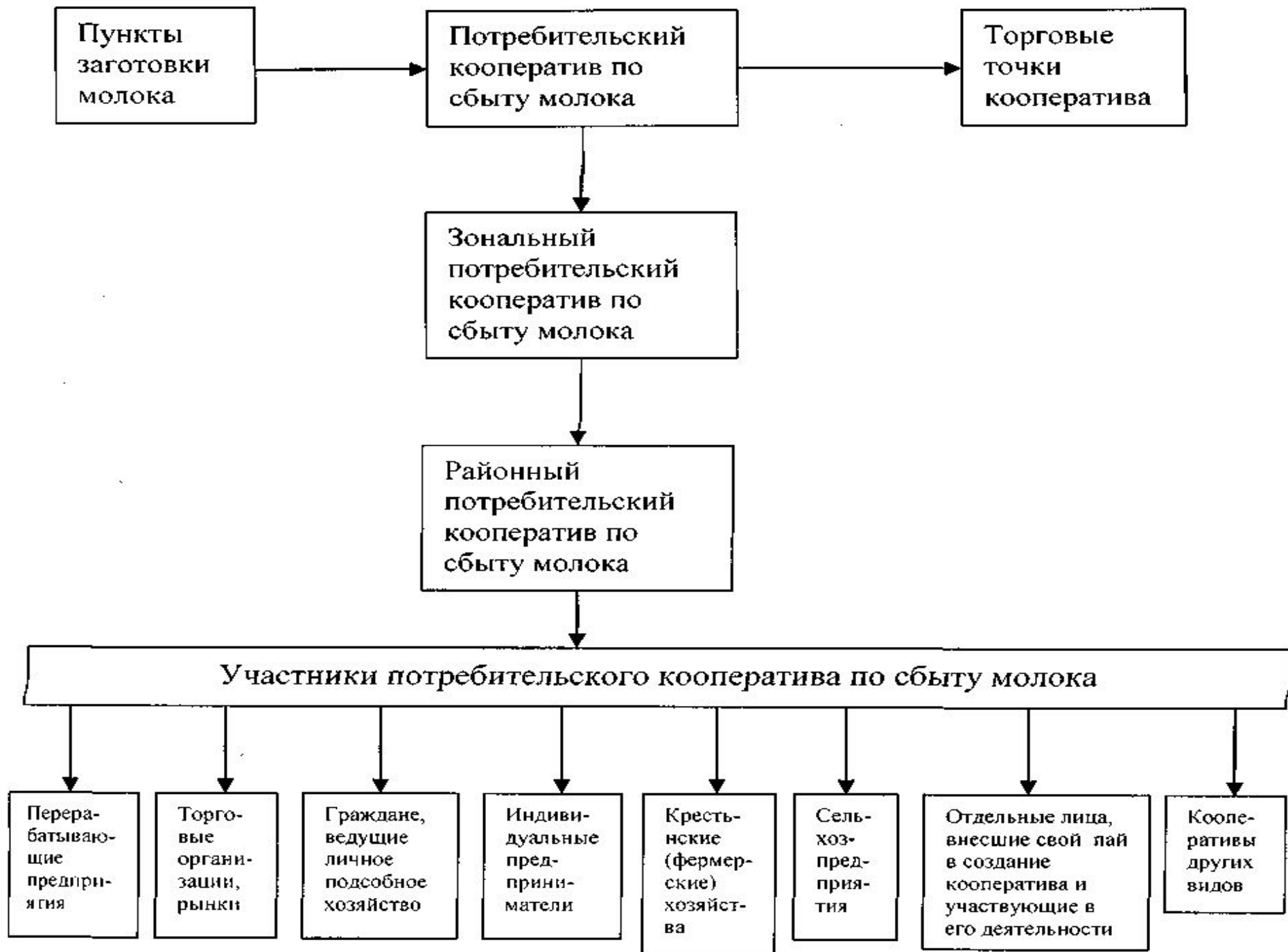
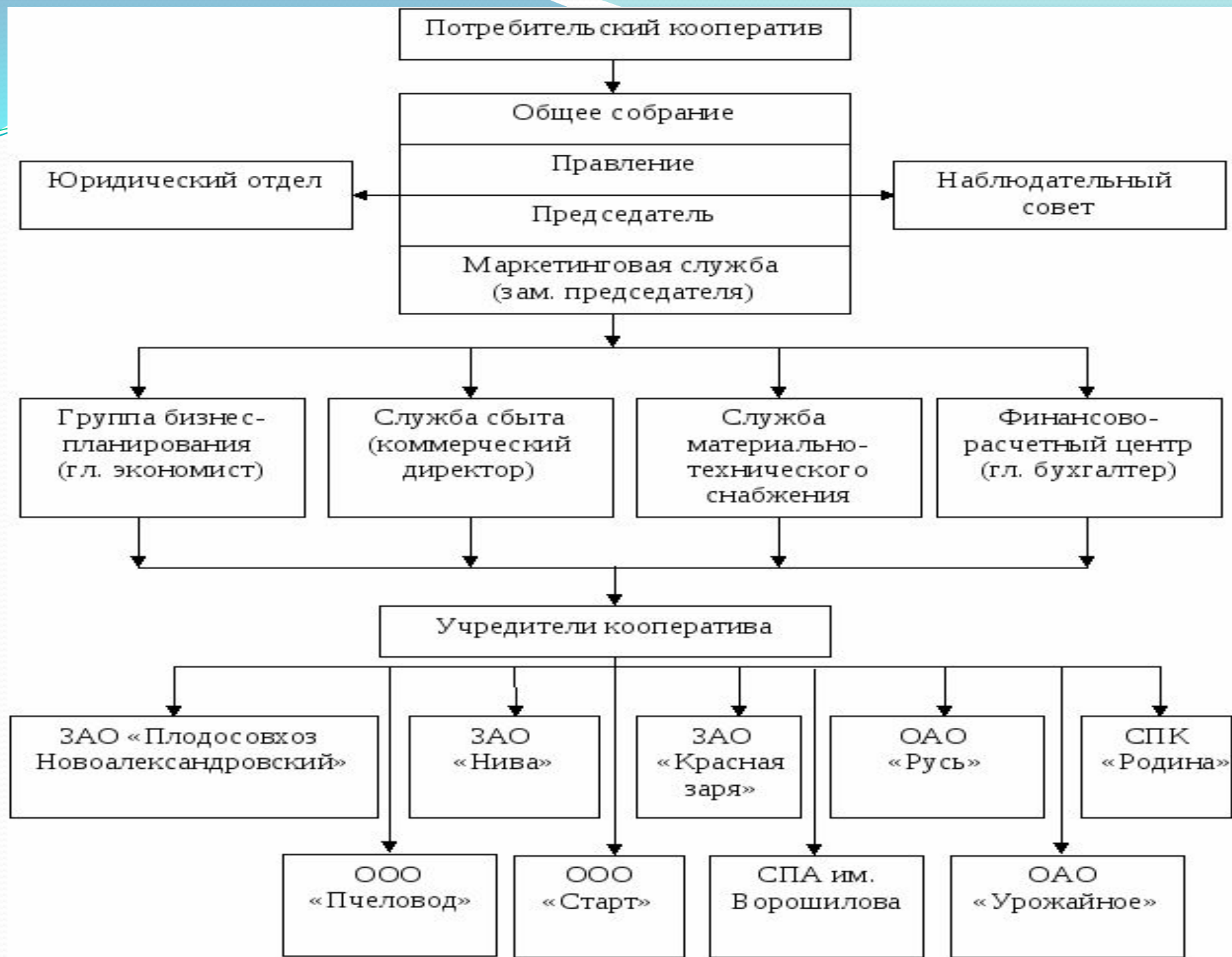


Рис. 6.6. Потребительские кооперативы.





# Потребительский кооператив

- Потребительские кооперативы, как и другие некоммерческие организации, вправе заниматься предпринимательской деятельностью, но полученные доходы, в отличие от остальных некоммерческих организаций, распределяются между членами кооператива.

# Фонды

- **Фонды** создаются гражданами либо гражданами и юридическими лицами совместно, либо только юридическими лицами.
- Будучи некоммерческой организацией, фонд имеет целью удовлетворение нематериальных потребностей.
- Например, могут создаваться фонды по защите потребителей .
- Фонд может использовать закрепленное за ним имущество только для достижения указанных в уставе целей.
- Имущество принадлежит ему на праве собственности.

**Примерная структура органов управления**  
(на примере Благотворительного фонда поддержки  
Уральского академического филармонического оркестра)



# Фонды

- Сюда относится не только такое имущество, которое фонд приобретает в результате своей деятельности, но и имущество, переданное ему учредителями.
- **Фонды**, как и другие некоммерческие организации, могут заниматься предпринимательством.
- В этом случае на фонд распространяются общие правила, определяющие порядок предпринимательской деятельности некоммерческих юридических лиц.
- Для осуществления предпринимательской деятельности фонды создают хозяйственные общества либо принимают участие в них (например, выступают в качестве акционеров открытого или закрытого обществ, учреждают общества с ограниченной ответственностью и другие).
- Однако благотворительные фонды вправе участвовать в хозяйственных



# Благотворительный фонд «Надежда»



**На страже социального благополучия граждан.  
Успешные практики взаимодействия НКО и  
государства.**

(на примере работы БФ «Надежда»)

Лев Петров

Директор БФ «Надежда»

14.11.2014



## БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам»



# Фонды

- Фонд обязан ежегодно публиковать отчеты об использовании своего имущества.
- Внутренний контроль за работой фонда осуществляет попечительский совет, который действует на общественных началах.
- Он создается на основе устава, утверждаемого учредителями фонда.
- Фонд может быть ликвидирован только на основании решения суда.
- Для принятия такого решения необходимо заявление заинтересованных лиц.

Принято на заседании Ученого совета  
учредителя, Федерального Государственного  
образовательного учреждения высшего  
профессионального образования «Южный  
федеральный университет»  
протокол №9 от 30.11.2007 года

Утверждаю  
Ректор Южного федерального  
университета




В.Г. Захаревич

«30» ноября 2007 года



**Устав  
некоммерческой  
специализированной организации  
Фонд целевого капитала ЮФУ.**

**2007 г.**

- 
- Другие основания ликвидации фонда должны быть прямо указаны в законе.
  - В соответствии со ст. 65 ГК РФ фонд может быть признан по решению суда несостоятельным (банкротом) на общих основаниях.

# Учреждения

- **Учреждения** Таковым признается юридическое лицо, которое создается собственником с целью осуществления некоммерческих функций.
- **Учреждение** полностью или частично финансируется собственником.
- **Учреждением** являются органы государственного управления, правоохранительные органы (милиция, налоговая полиция), образовательные учреждения (школы, академии, университеты) и другие.
- Иначе говоря, при помощи учреждений реализуются управленческие функции, оказываются общеобразовательные услуги.

# Учреждения

- Права учреждения на имущество довольно ограничены.
- Имущество закрепляется за учреждением на праве оперативного управления.
- По своим обязательствам учреждение несет ответственность только денежными средствами, но ни в коем случае не имуществом.
- Если учреждение не имеет достаточных денежных средств, чтобы рассчитаться с долгами, тогда на помощь ему должен прийти собственник в качестве дополнительного (субсидиарного ответчика).

● **Учредительным документом учреждения является устав, который утверждается собственником имущества.**

● *В наименовании учреждения указывается собственник имущества и характер деятельности учреждения.*

● Согласно законодательству некоммерческие организации могут создаваться и в других организационно-правовых формах.

● **К числу некоммерческих организаций законодательством отнесены также и религиозные организации.**



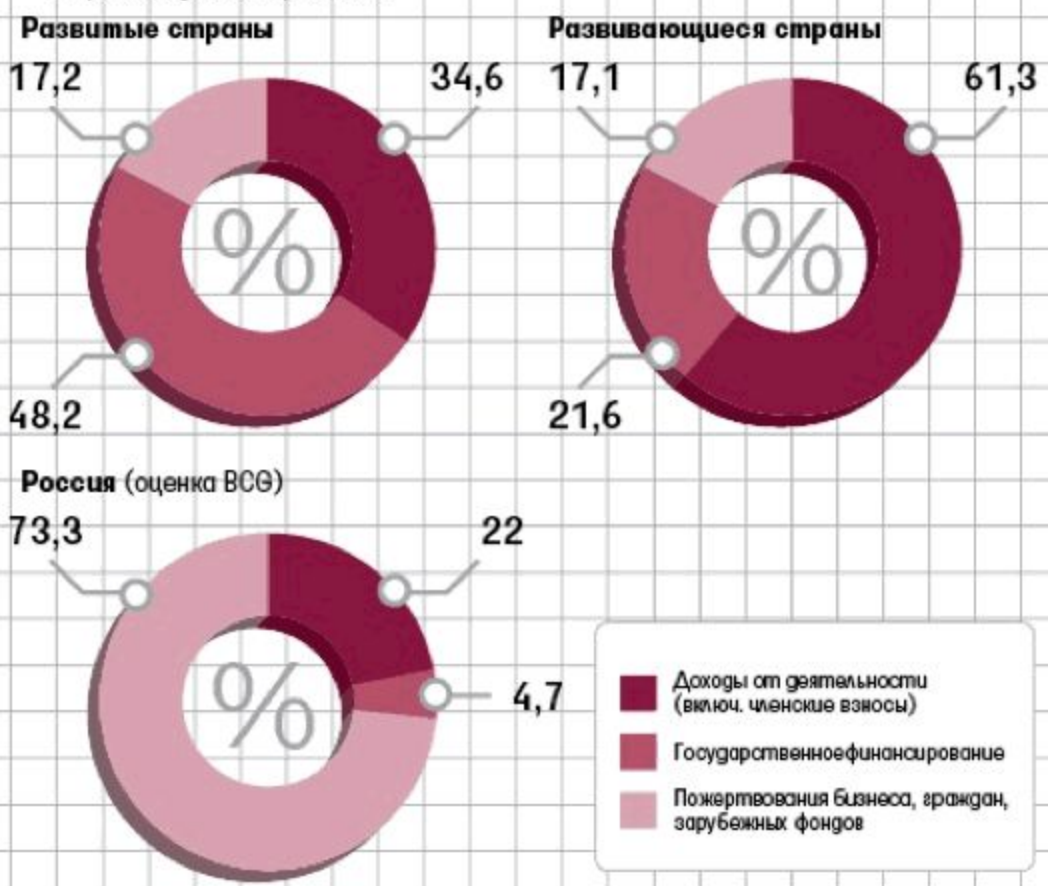
# Роль НКО в России и мире

## ДОЛЯ ДОХОДОВ НКО В ВВП РАЗНЫХ СТРАН\*



## ИСТОЧНИКИ ДОХОДОВ НКО\*

\* без учета бюджетных организаций



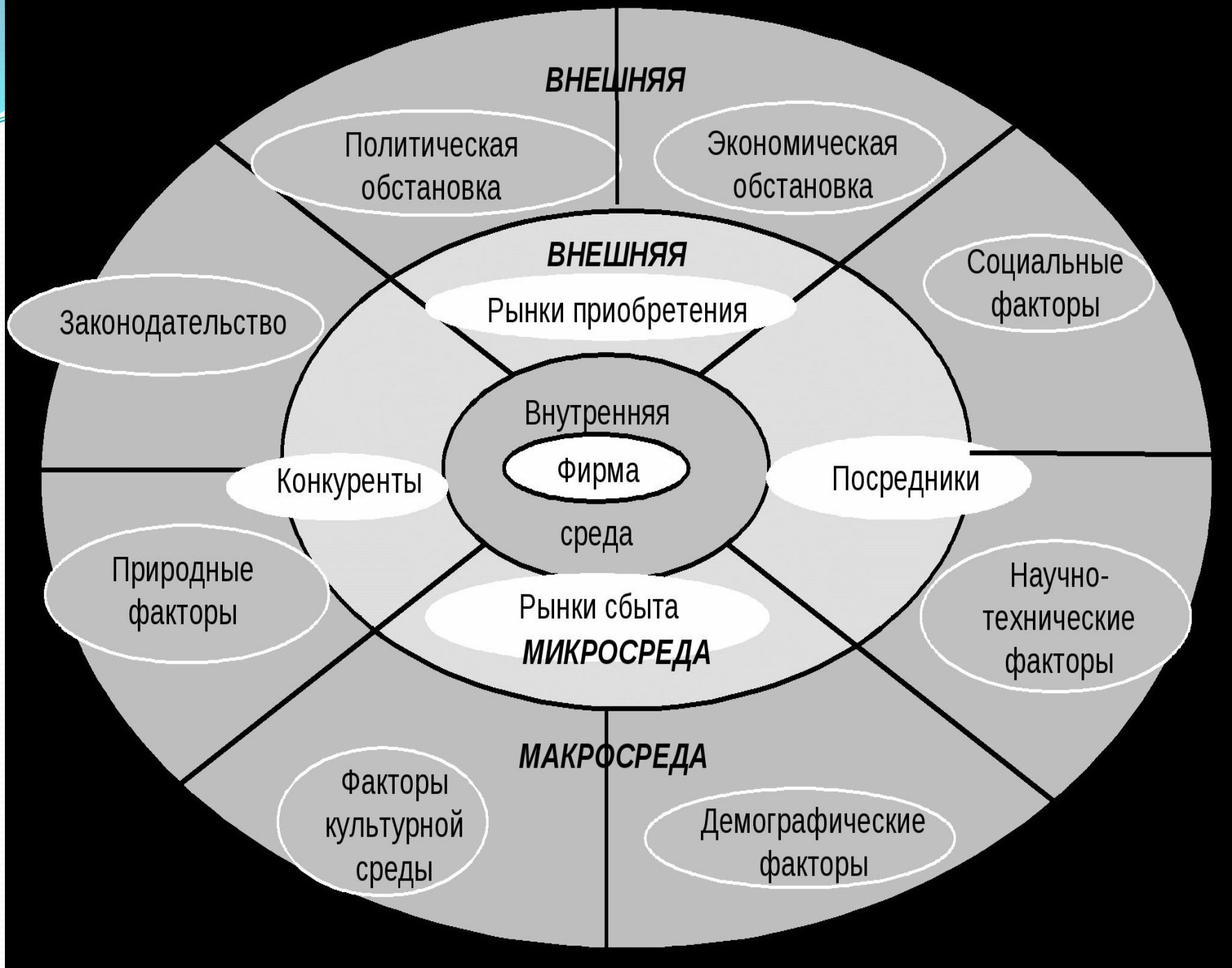
\* Данные по миру – за 2002 г. По России – за 2009 г.



- 2. Внутренняя и внешняя среда предприятия

# Внутренняя и внешняя среда предприятия

- Для эффективного управления организацией необходимо уметь определять влияние на организацию множества факторов и предвидеть это влияние.
- Эти факторы действуют как внутри организации,  
так и вне ее.





# *Внутренняя среда предприятия*

- **Внутренняя среда предприятия** – комплекс факторов, воздействующих на бизнес предприятия изнутри (персонал, технологии, материальные ресурсы, местоположение, менеджмент, маркетинг и т. д.).

# *Внутренняя среда предприятия*

- ***Внутренние переменные*** – это ситуационные факторы внутри организации.
- Они, в основном, являются результатом управленческих решений, однако, не все и не всегда могут полностью контролироваться руководителями.
- **Основные внутренние переменные, которые требуют внимания руководства, – цели, структура, задачи, технология, люди.**







**Рис. 6.1. Элементы внутренней среды организации**



# Внутренняя среда организации



Сущность организации

## *Внутренняя среда предприятия*

- Цель – конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться организация.
- Цели разрабатываются руководством в ходе процесса планирования и сообщаются членам организации, что является важнейшим фактором координирования деятельности группы.

## Структура организации

- **Формальные организации состоят из нескольких уровней управления и подразделений.**
- Подразделения могут быть определены как функциональные области, выполняющие ту или иную работу для организации в целом, например, маркетинг, производство, обучение персонала или планирование финансов.
- Структура организации – это уровни управления и функциональные области, взаимоотношения которых построены в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

## *Внутренняя среда предприятия*

- Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и возможности ее успешной деятельности.
- **Задачи организации** традиционно делятся на три категории:
  - работа с людьми;
  - работа с предметами (машины, сырье, инструменты) ;
  - работа с информацией.

## *Внутренняя среда предприятия*

- **Технология** – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.
- Необходимо соответствие техники, технологии требованиям современного уровня качества продукции.

# предприятия

- Задачи и технология тесно связаны между собой, поскольку выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.
- **Необходимым условием при этом является использование инноваций.**
- Оснащение научно-информационной базой предприятия; патентование и лицензирование инноваций; повышение заинтересованности работников во внедрении инноваций.
- Необходимо наличие интеллектуальной собственности, научной базы фирмы, финансовые и кадровые возможности развития собственной НИОКР

## *Внутренняя среда предприятия*

● **Люди являются центральным фактором в любой модели управления.**

● Важно помнить, что и организация, и руководители, и сотрудники – это ничто иное, как группы людей со своими интересами, запросами, переживаниями.

● Поведение человека в обществе и на работе является результатом сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды.

● **Индивидуальные характеристики личности можно выделить следующие: способности, потребности, ожидания, восприятие, ценности и др.**



## *Внутренняя среда предприятия. Люди.*

- Имеет чрезвычайно важное значение:  
Численность рабочих, численность управленческих кадров, механизм управления персоналом, уровень квалификации кадров, затраты на оплату труда, отчисление во внебюджетные фонды, система экономического стимулирования, затраты на переподготовку кадров, производительность труда, эффективность использования персонала.

# *Внутренняя среда предприятия*

- **Маркетинг.**
- Проведение маркетинговых исследований внешней среды предприятия.
- (SWOT-анализ, PEST-анализ).
- Стимулирование сбыта и выявление каналов товаропродвижения; рекламная деятельность

# *Внутренняя среда предприятия*

- **Менеджмент.**
- Соответствие управленческой структуры предприятия, адекватной организационной структуре, целям и задачам предприятия.
- **НИОКР.**
- Наличие интеллектуальной собственности, научной базы фирмы, финансовые и кадровые возможности развития собственной НИОКР



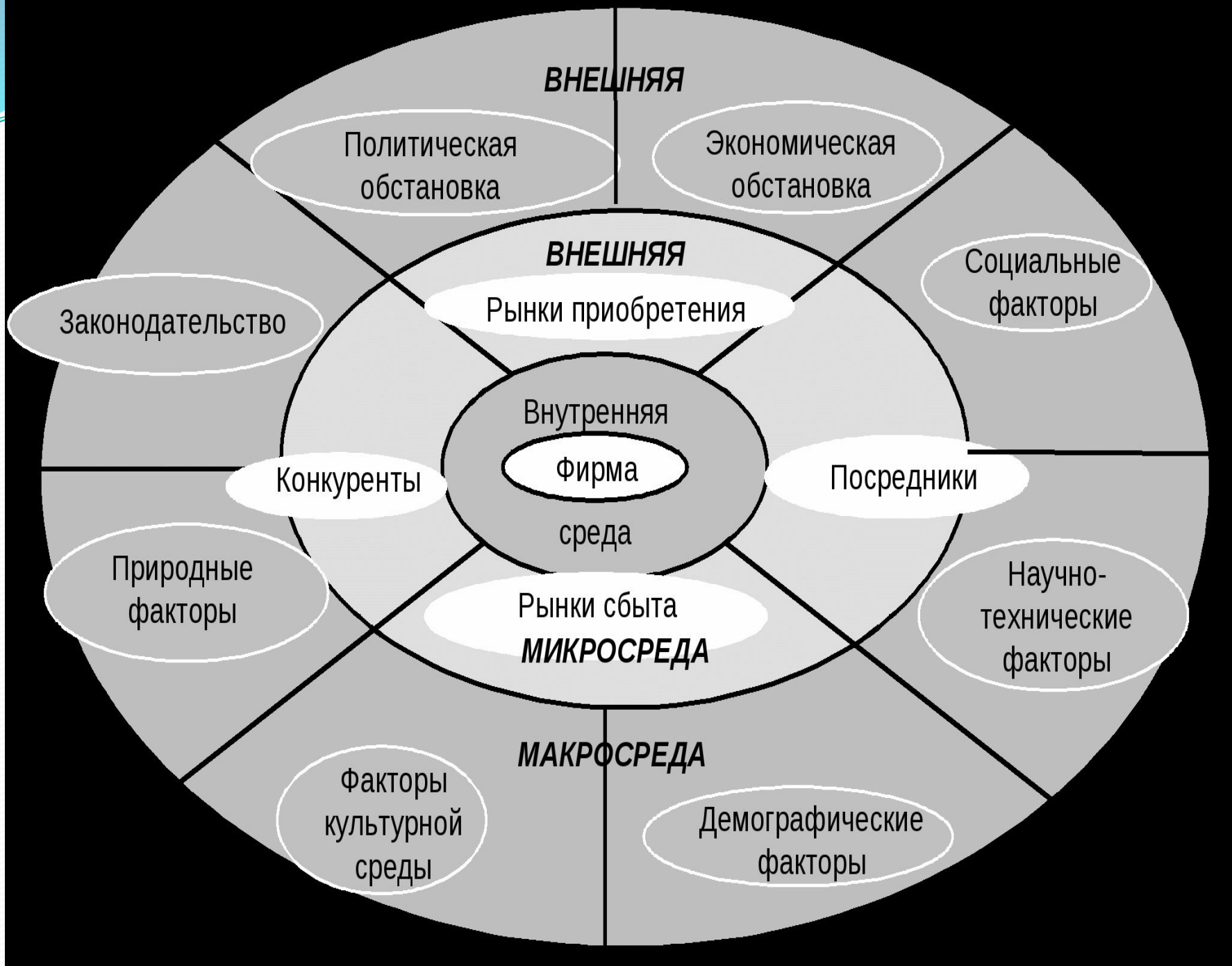
● ***Внешняя среда предприятия***

# *Внешняя среда предприятия*

- *Внешняя среда предприятия* – комплекс факторов, воздействующих на предприятие извне (государство, конкуренты, поставщики, потребители и т. д.).
- *Внешние переменные* – это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать.
- Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям.

## *Внешняя среда предприятия*

- **Способность организации реагировать и справляться с изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха.**



# *Внешняя среда предприятия*

- По характеру воздействия на организацию выделяют **внешнюю среду прямого воздействия** и **внешнюю среду косвенного воздействия**.
- Основными **факторами внешней среды прямого воздействия** являются:
  - поставщики ресурсов;
  - потребители продукции и услуг;
  - конкуренты;
  - государственные органы, непосредственно воздействующие на деятельность организации.



## *Внешняя среда предприятия. Поставщики.*

- ***Поставщики обеспечивают удовлетворение потребности организации в различных ресурсах.***
- Обеспечение ***материальными ресурсами*** включает поставки сырья и полуфабрикатов, комплектующих деталей и узлов, оборудования, энергии в соответствии с объемами и структурой потребностей предприятия.
- Обеспечение ***финансовыми ресурсами*** включает обоснование объема и структуры необходимых ресурсов, ***взаимоотношения с инвесторами, финансовыми и коммерческими структурами, бюджетом, частными лицами.***

## *Внешняя среда предприятия. Поставщики.*

- Для современной организации возрастает значение **обеспечения менеджмента качественной информацией.**
- Это может быть информация о рынках сбыта, планах конкурентов, приоритетах государственной политики, новых разработках продукции и т.д.

# *Внешняя среда предприятия.*

## *Потребители*

- ***Потребители приобретают произведенные товары или услуги.***
- Потребители, решают, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене и определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности.
- Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействие организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.

# *Внешняя среда предприятия.*

- ***Государственные и муниципальные органы*** также непосредственно воздействуют на организацию, следовательно, относятся к среде прямого воздействия.  
Это налоговая и санитарная инспекции, органы статистического учета и т.д.
- ***Конкуренты*** – это важнейший фактор, влияния которого невозможно оспорить. Если не удовлетворять нужды потребителей эффективно, как делают это конкуренты, то предприятию долго не продержаться. Во многих случаях не потребители, а конкуренты определяют какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.

## ***Внешняя среда предприятия.***

- ***Факторы внешней среды косвенного воздействия*** имеют более сложную структуру, многоплановый характер.
- Они в меньшей мере, чем факторы среды прямого воздействия, испытывают влияние организации.
- К факторам внешней среды косвенного воздействия относят так называемые

***СТЭП (СТЕР) – факторы:***

***Социальные. Технологические, Экономические, Политические.***

## *Внешняя среда предприятия.*

- Социальные из СТЭП-факторов включают в себя изменение демографической ситуации, образовательного уровня, системы здравоохранения и социального обеспечения, трудовой мобильности, привычек и увлечений людей, образа жизни, приоритетов поколений (ценностей людей), традиций и т.п.

## *Внешняя среда предприятия*

- *Технологические факторы* –такие изменения в научно-технической сфере как научно-технический прогресс, устаревание знаний, внедрение новых технологий.

# *Внешняя среда предприятия*

- Экономические факторы включают динамику уровня инфляции, процентной ставки (ставки дисконта), налоговых ставок, валютных курсов, уровня доходов населения, общей структуры расходов людей, эластичности спроса и предложения, привлекательности рынка для иностранных инвесторов, а также изменение объемов золотовалютных резервов страны.



# *Внешняя среда предприятия*

- Политические факторы связаны с общей внешней и внутренней политикой правительства, стабильностью политической ситуации, политической поддержкой и политическими гарантиями.

- Анализ внешней среды помогает руководству в получении ответов на несколько важных вопросов.
- Какие изменения во внешнем окружении воздействуют на текущую стратегию организации?
- Какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии организации?
- Какие факторы предоставляют большие возможности для достижения общих целей организации?

# *Внешняя среда предприятия*

- Практически все факторы внешней среды относятся к неконтролируемым со стороны организации и ее служб.
- Самый хороший план может провалиться из-за негативного воздействия неконтролируемых факторов.
- Вместе с тем организация может не только приспособливаться к внешней среде, но и в определенной мере влиять на нее.



**● 3. Производственная и  
организационная структура  
предприятия**

## *Производственная структура предприятия*

- **Производственная структура предприятия – состав и взаимосвязь между его производственными подразделениями.**
- Производственная структура **характеризует разделение труда между подразделениями** предприятия и их кооперацию.
- Она **оказывает влияние на технико-экономические показатели производства**, структуру управления предприятием, организацию оперативного и бухгалтерского учета.
- **Производственная структура состоит из четырех ступеней: производство, цех, производственный участок, рабочее место.**

## *Производственная структура предприятия*

- **Основное производство** определяет профиль данного предприятия.

Это часть предприятия, где происходит выпуск основной продукции, оно охватывает все процессы, связанные с превращением исходного сырья в готовую продукцию.

- **Вспомогательное производство** состоит из процессов материально-технического обслуживания основного производства.

К цехам вспомогательного производства относят инструментальные, ремонтные, энергетические.

# Основное производство.

## Вспомогательное производств



# *Производственная структура предприятия*

- *Обслуживающее производство* обеспечивает бесперебойную работу основного производства (складское, транспортное хозяйство).
- *Побочное производство* вырабатывает продукцию из отходов основного производства.



# *Производственная структура предприятия*

- На основе производственной структуры разрабатывается генеральный план предприятия, т. е. пространственное расположение всех цехов и служб, а также путей и коммуникаций на территории завода.

# *Производственная структура предприятия*

- **Производственная структура предприятия – это состав образующих его участков, цехов и служб, формы их взаимосвязи в процессе производства продукции.**
- **Главными элементами производственной структуры предприятия считаются рабочие места, участки, цеха.**

# структуры

- Первичным звеном производственной организации производства служит рабочее место.
- Рабочее место – неделимое в организационном отношении звено производственного процесса, обслуживаемое одним или несколькими рабочими, предназначенное для выполнения определенной производственной или обслуживающей операции и оснащенное соответствующим оборудованием.

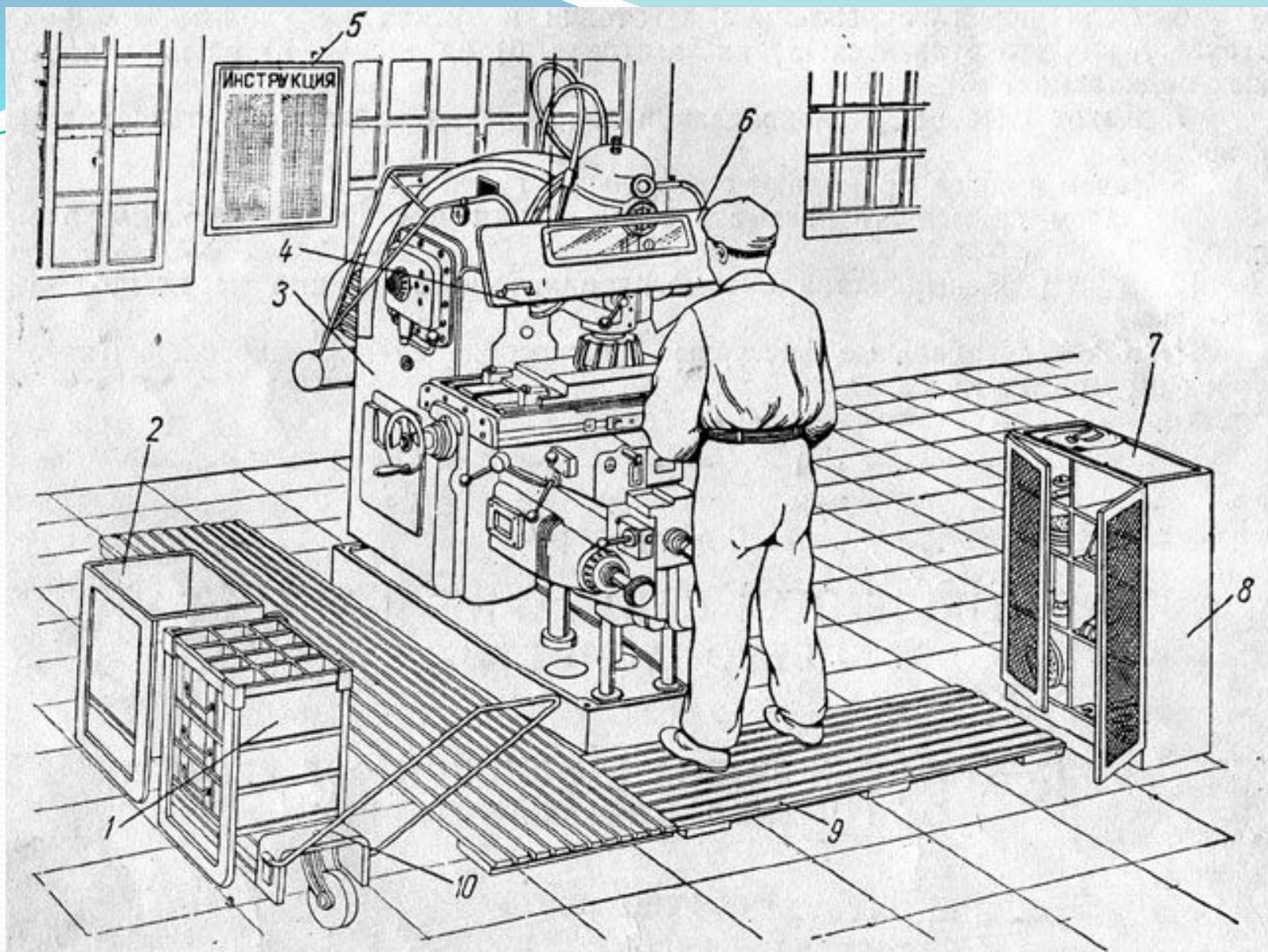


Рис. 79. Рабочее место фрезеровщика:

1 — ящик для деталей, 2 — ящик для заготовок, 3 — станок, 4 — лампа местного освещения, 5 — инструкция по технике безопасности, 6 — защитный экран, 7 — пюпитр для чертежей и документации, 8 — инструментальный шкафчик, 9 — подмости, 10 — тележка с подъемной платформой

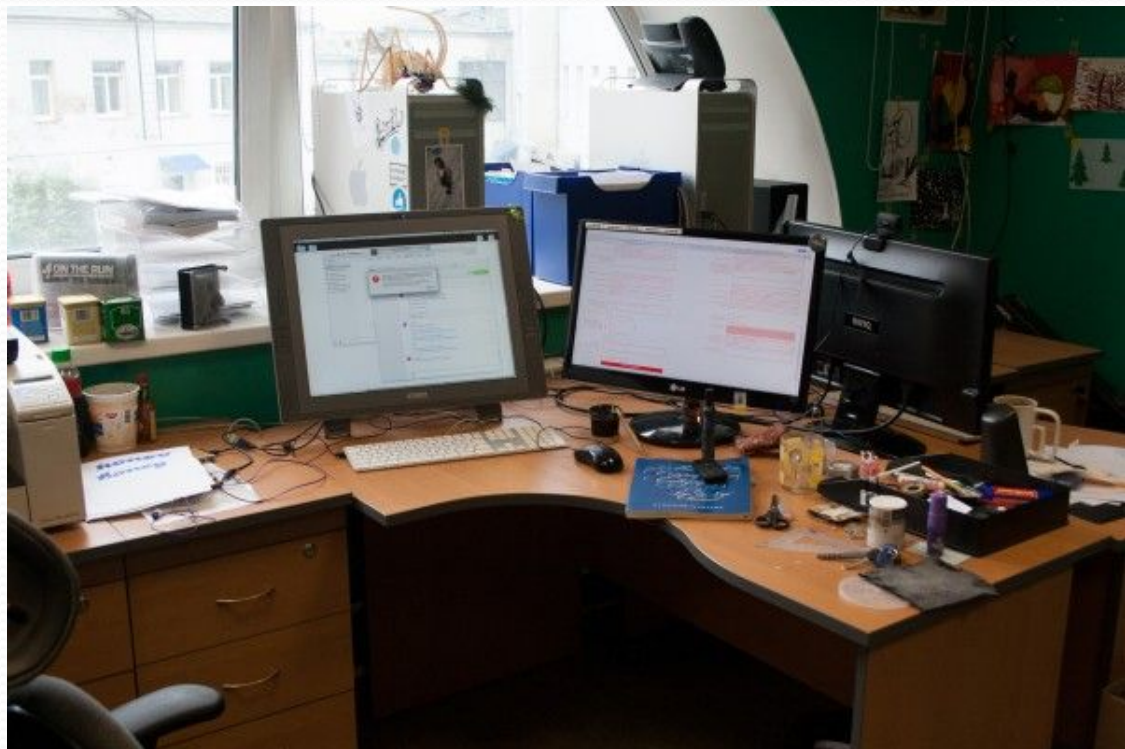




ARMA10R.G.RU

# Элементы производственной структуры

- Рабочее место может быть стационарным и подвижным.
- Стационарное рабочее место расположено на закрепленной производственной площади, оснащенной соответствующим оборудованием, а предметы труда подаются к рабочему месту.
- Подвижное рабочее место передвигается с соответствующим оборудованием по мере обработки предметов труда.
- На уровне рабочего места используются основные факторы роста производительности.





# Подвижное рабочее место компьютерное



# структуры

- **Участок** – производственное подразделение, объединяющее ряд рабочих мест, осуществляющее часть общего производственного процесса по изготовлению продукции или обслуживанию процесса производства.
- На производственном участке помимо основных и вспомогательных рабочих **имеется руководитель (мастер участка)**.
- **Участки связаны между собой постоянными технологическими связями и объединяются в цеха.**

# Участок



# Элементы производственной структуры

- **Цех** – наиболее сложная система, входящая в производственную структуру. **В цех входят в качестве подсистем производственные участки и ряд функциональных органов.**
- В цехах возникают сложные взаимосвязи, они характеризуются сложной структурой и организацией с развитыми внутренними и внешними взаимосвязями.
- **Цех является основной структурной единицей крупного предприятия.**

# Элементы производственной структуры

- Цех наделяется определенной производственной и хозяйственной самостоятельностью
- Цех является обособленной в организационных, технических и административных отношениях производственной единицей.
- Каждый цех получает от заводоуправления единые плановые задания, регламентирующие объем выполняемых работ, качественные показатели и предельные затраты на запланированный объем работ.

# Элементы производственной структуры. Цех.

- Организация цехов, в рамках которых осуществляется производственный процесс, определяется двумя основными факторами:
- Особенностями технологических процессов
- Предметным фактором .

# Цех.

● При технологическом типе производственной структуры цеха специализируются на выполнении однородных технологических операций.

● Например, на текстильном предприятии – прядильный, ткацкий, отделочные цехи; на машиностроительном – штамповочный, литейный, термический, сборочный.



● При предметном типе производственной структуры цеха специализируются на ИЗГОТОВЛЕНИИ определенного изделия или его части (узлы, агрегаты), применяя при этом различные технологические процессы.

● Предметная специализация имеет значительное преимущество по сравнению с технологической.







**ГОРЯЧИЙ ЦЕХ -  
ГЛАВНОЕ  
ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ  
ПОМЕЩЕНИЕ**

**РАБОЧИЕ МЕСТА  
РАСПОЛОЖЕНЫ ТАК,  
ЧТОБЫ УДОБНО  
БЫЛО ЗАВЕРШИТЬ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
ПРОЦЕСС  
ПРИГОТОВЛЕНИЯ  
ПИЦЦИ**

# Организационная структура управления предприятием

- Под организационной структурой управления предприятием понимается
- состав отделов, служб и подразделений в аппарате управления,
- их системная организация, характер соподчиненности и подчиненности друг другу и высшему органу управления,
- набор координационных и информационных связей,
- порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям.

# Организационная структура управления предприятием

- Чем совершеннее организационная структура управления, тем эффективнее влияние управления на процесс производства.
- **Организационная структура должна отвечать следующим требованиям:**
  1. **адаптивность** (способность приспосабливаться к переменам во внешней среде);
  2. **динамизм, гибкость** (способность чутко реагировать на изменение спроса, технологий и т.п.);
  3. **адекватность** (постоянное соответствие организационной структуры параметрам управляемой системы);

# Организационная структура управления предприятием

- 4. оптимальность** (установление рациональных связей между уровнями и звеньями управления);
- 5. оперативность** (недопущение необратимых изменений в управляемой системе за время принятия решения);
- 6. надежность** (гарантия достоверности передачи информации);
- 7. экономичность** (соответствие затрат на содержание органов управления возможностям организации);
- 8. простота** (легкость для персонала в приспособлении к данной форме управления).

# Организационная структура управления предприятием

Все многообразие организационных структур управления можно разбить на две большие группы:

- 1) Бюрократические структуры.
- 2) Адаптивные (органические) структуры

# Организационная структура управления предприятием. Бюрократические структуры

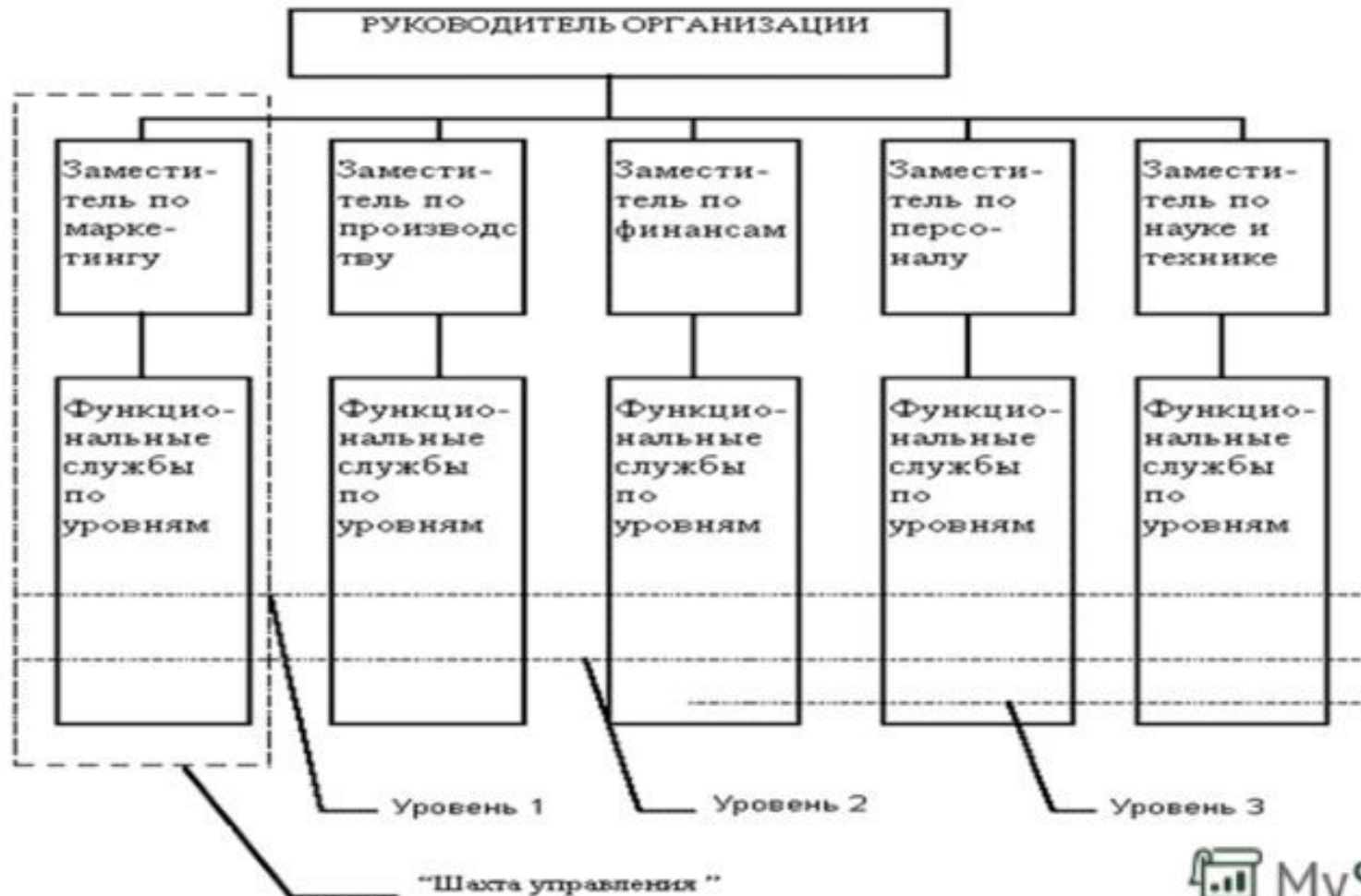
- **Бюрократические структуры** характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала.
- Простейшим вариантом бюрократической структуры является линейно-функциональная (линейная) структура управления.

# Организационная структура управления предприятием. Бюрократические структуры

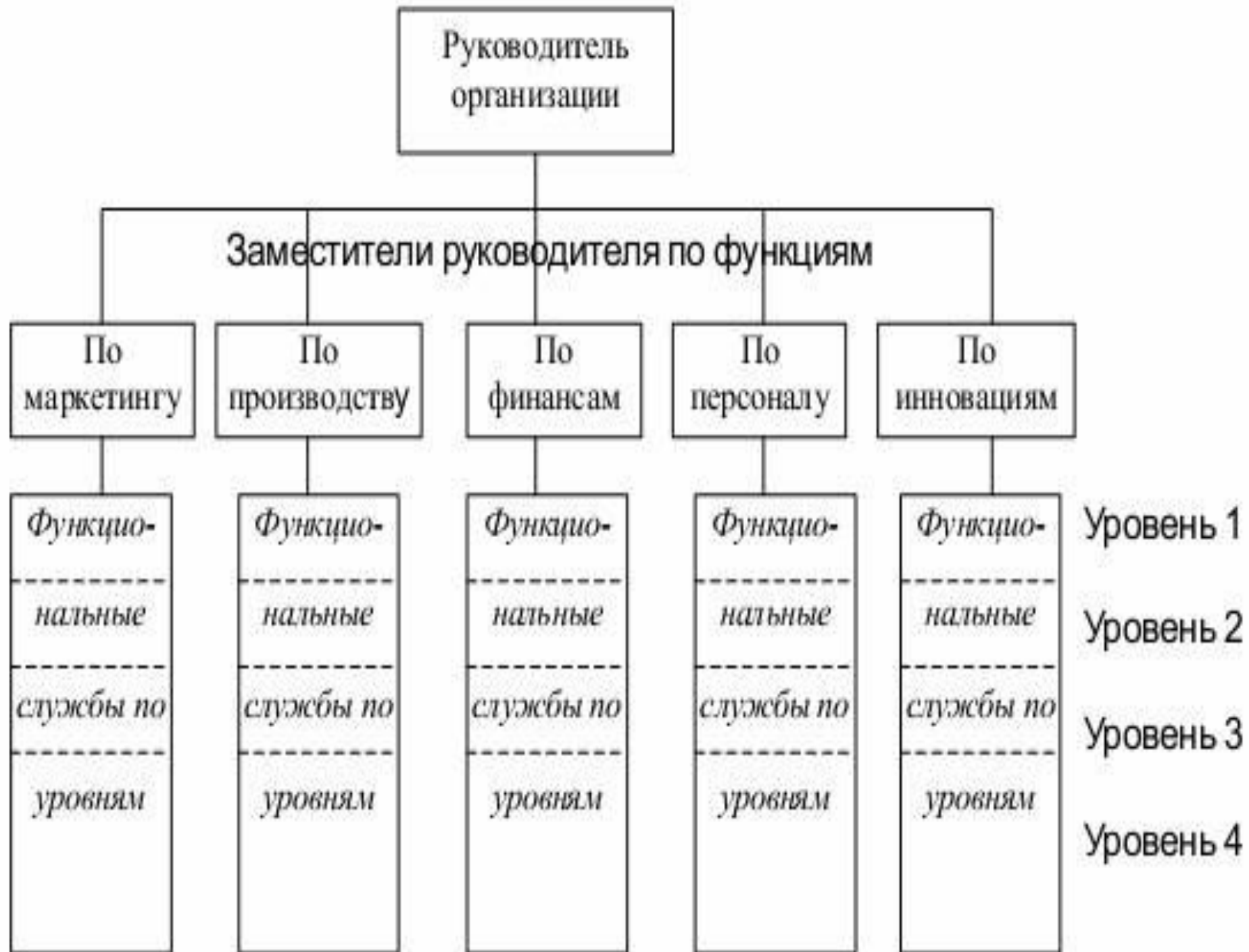
- Основу линейных структур составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, финансы, персонал и т. д.).
- По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу

## 1.1. Линейная организационная структура

Основы линейных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации







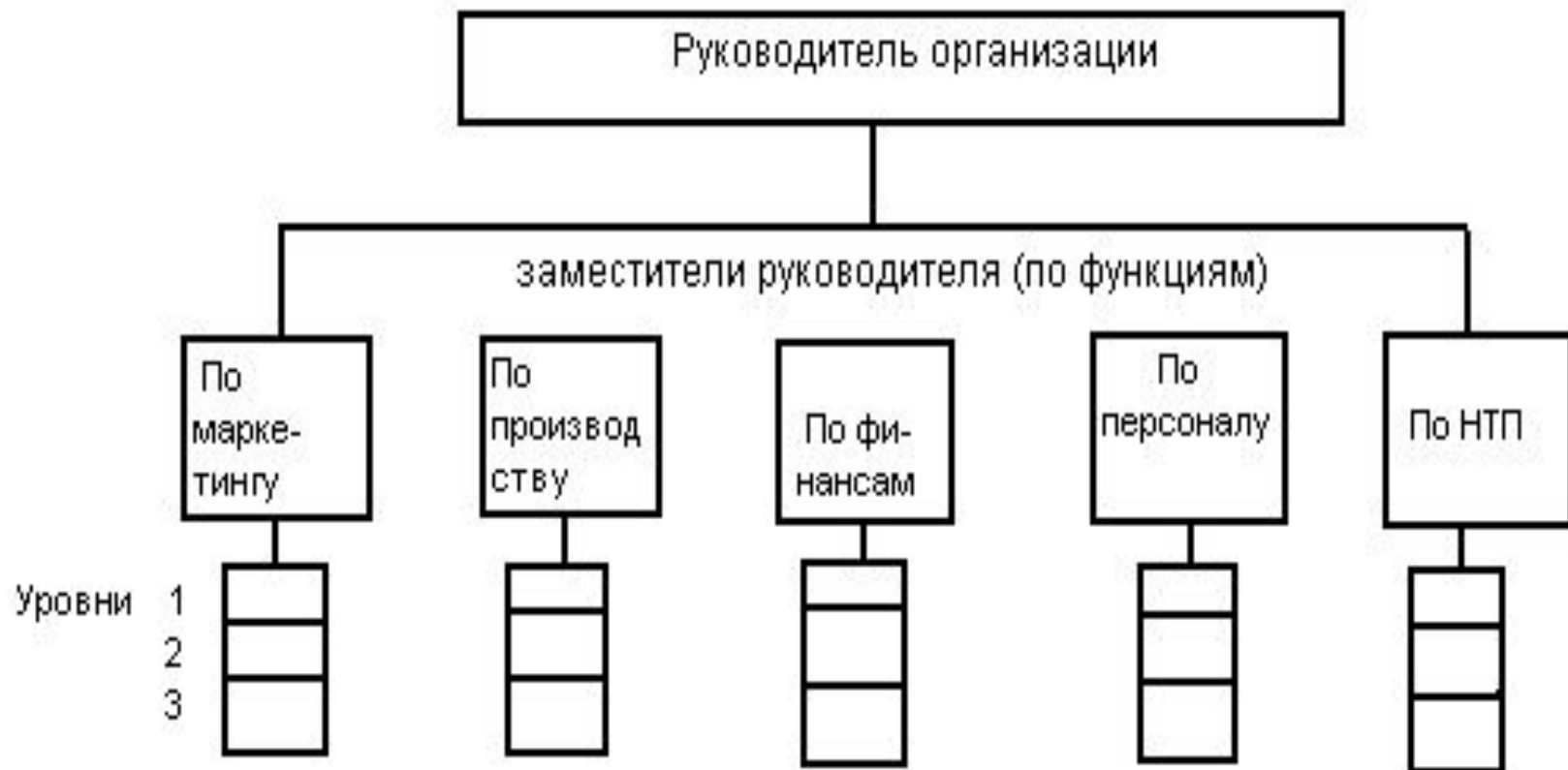


Рис. 1.1. "Шахтная" структура управления организацией

# Организационная структура управления предприятием. Бюрократические структуры

## *Преимущества линейной структуры:*

- 1. четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- 2. четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- 3. ясно выраженная ответственность;
- 4. быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

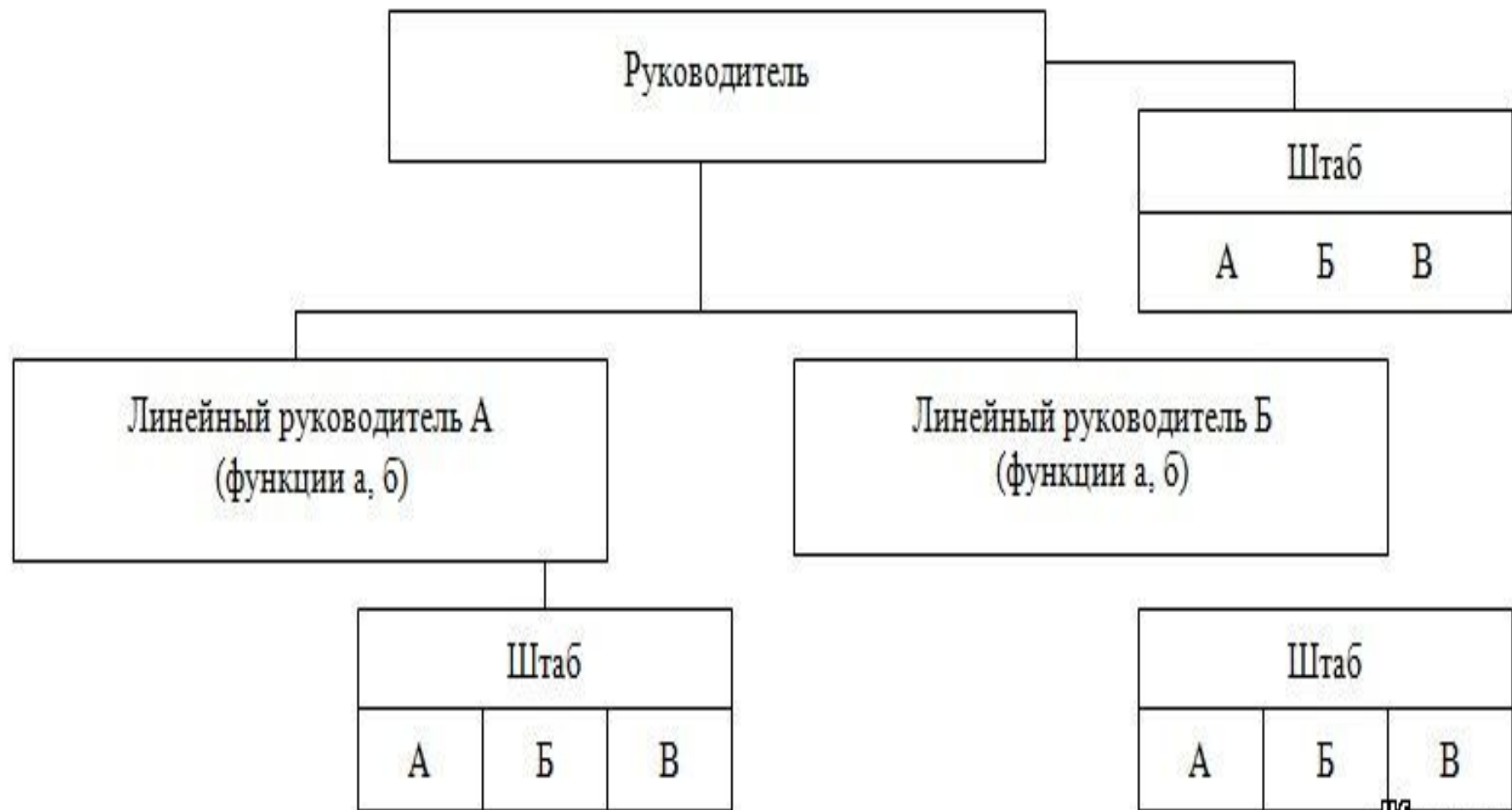
# Организационная структура управления предприятием. Бюрократические структуры

## *Недостатки линейной структуры:*

- 1. тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- 2. малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- 3. критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные;
- 4. тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- 5. повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.
- **Вывод: в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства.**

# Организационная структура управления предприятием. Бюрократические структуры

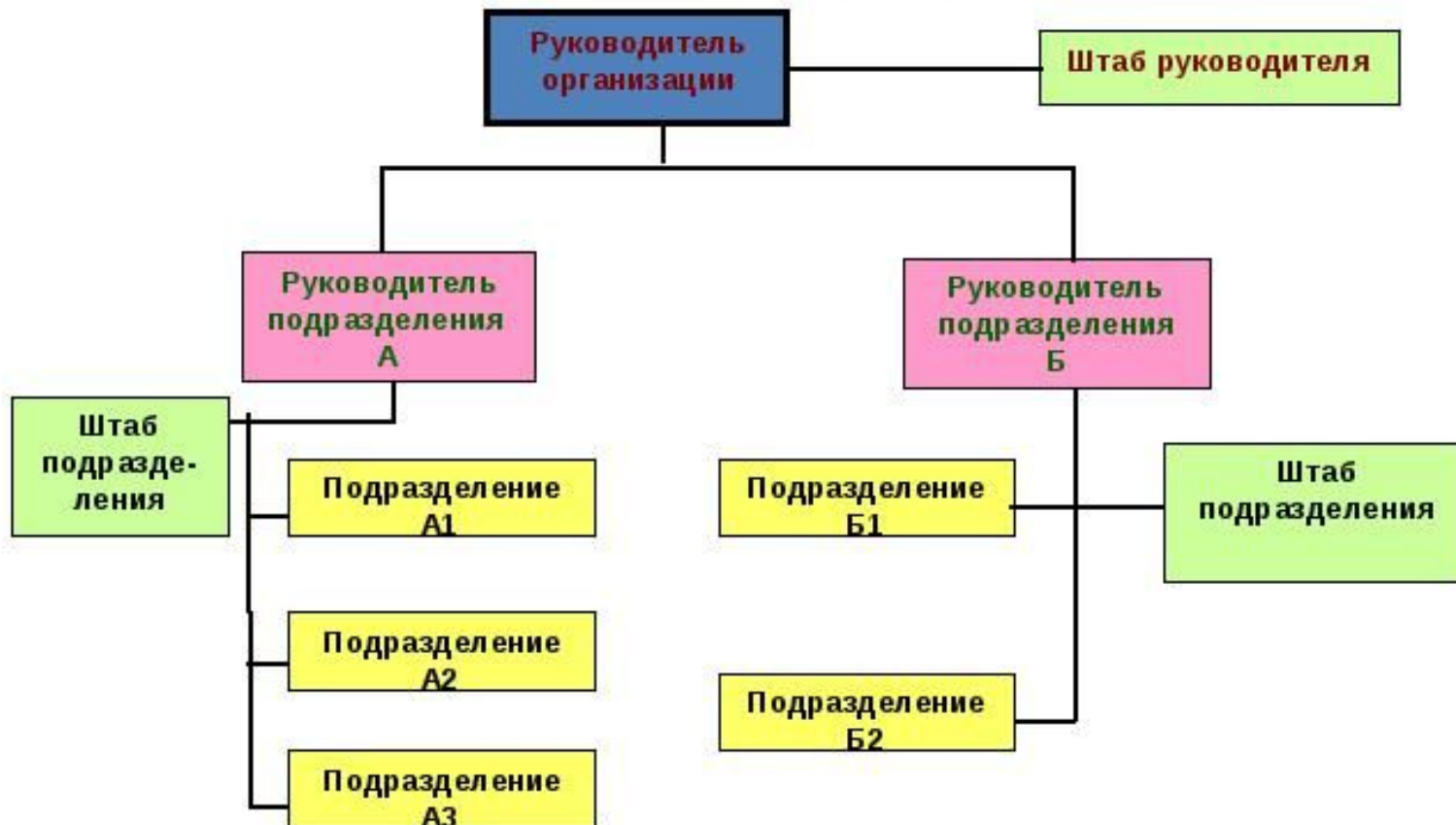
- *Линейно-штабная организационная структура.*
- Линейно-штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего функций стратегического планирования и анализа.
- Линейно-штабная структура дает некоторую разгрузку высшим руководителям и возможность привлечения внешних консультантов и экспертов.



# Линейно-штабная структура управления



# Линейно - штабная организационная структура





# Бюрократические структуры

- **Дивизиональные структуры** – структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением ответственности за получение прибыли.  
3. дублирование функций на разных «этажах»
- Для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления и децентрализованной деятельности отделений, которые ответственны за получение прибыли.

**Руководитель  
организации**

**Дивизион 1**

**Дивизион 2**

**Функциональное  
подразделение**

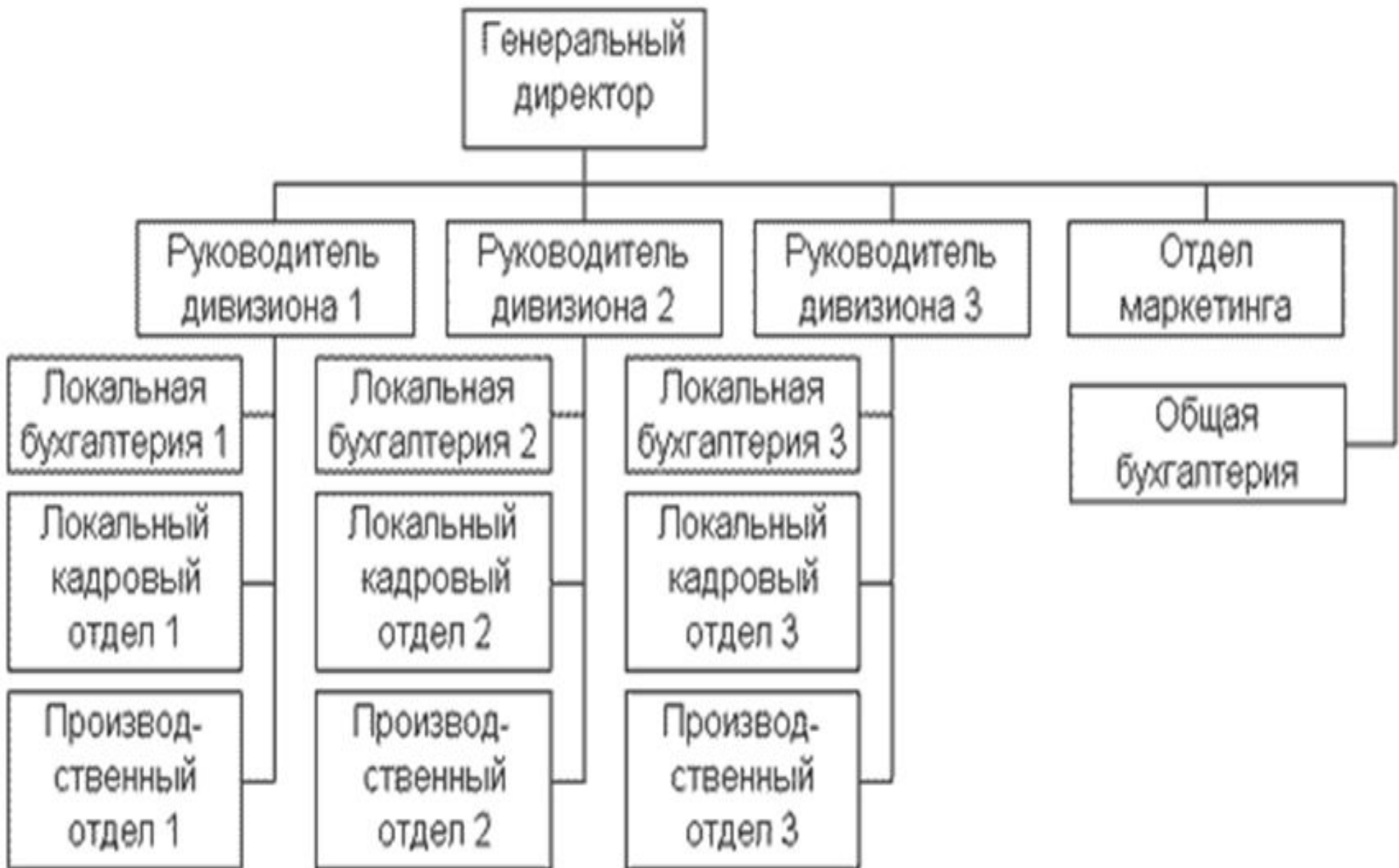
**Функциональное  
подразделение**

**Функциональное  
подразделение**

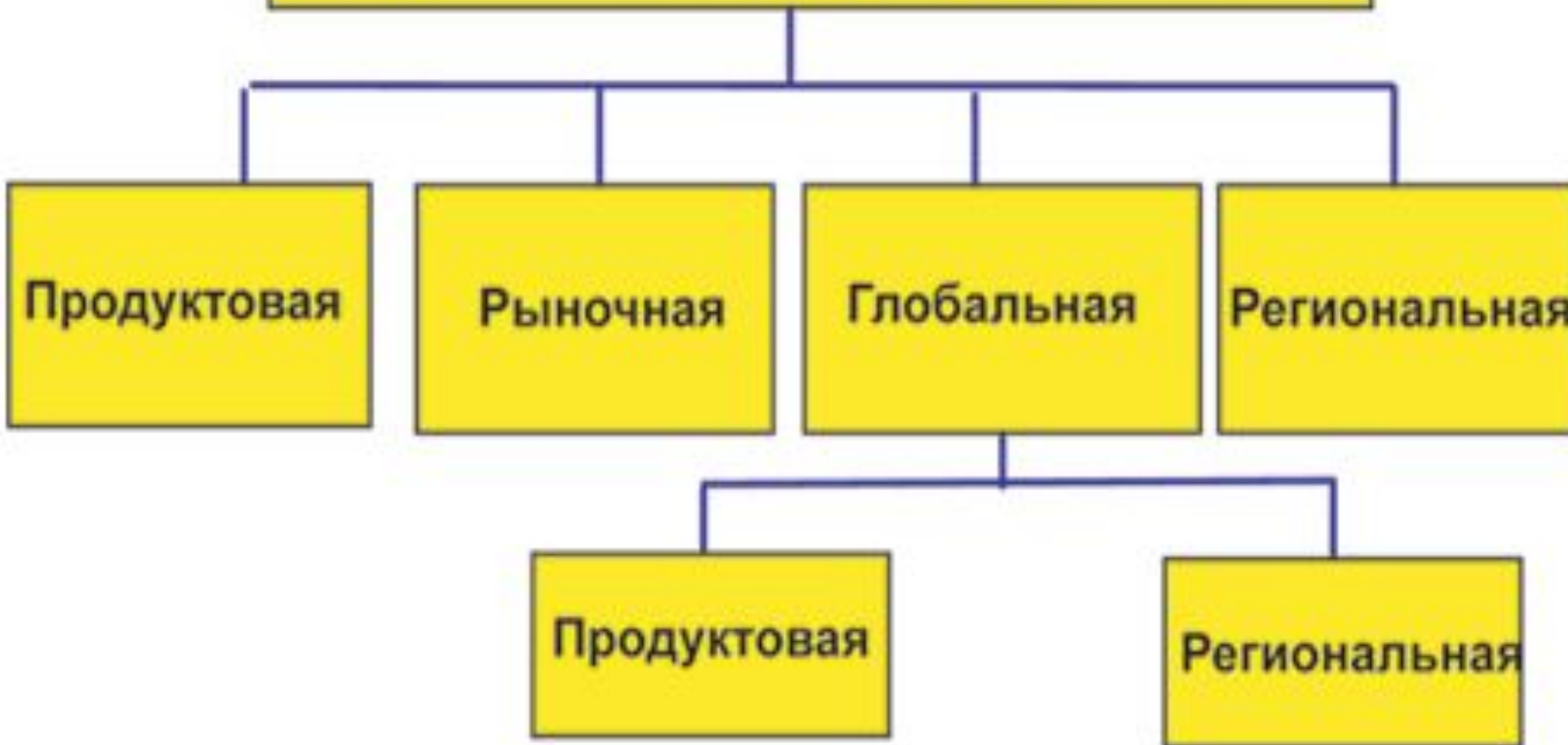
**Функциональное  
подразделение**

**Функциональное  
подразделение**

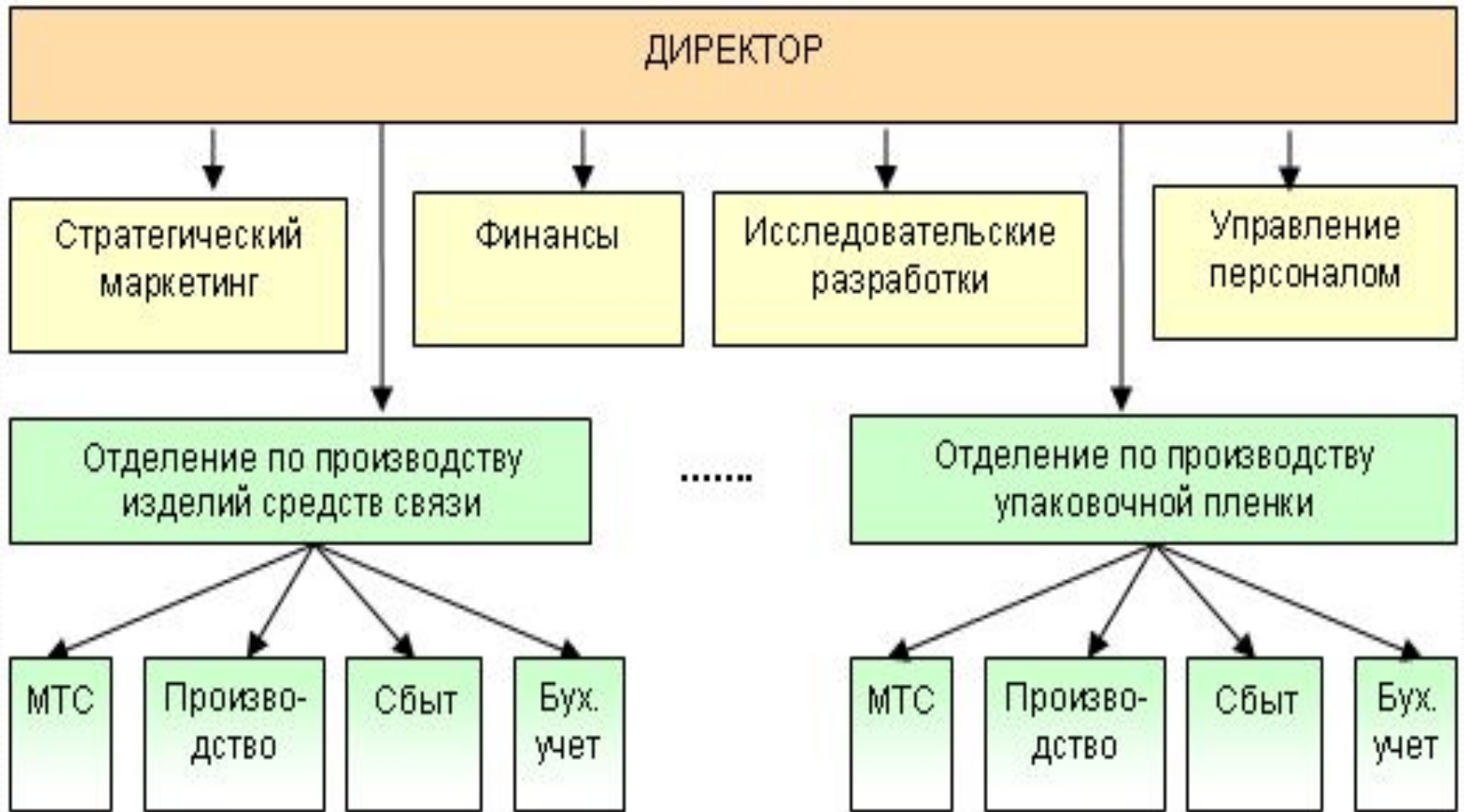
**Функциональное  
подразделение**



# Типы дивизиональных (отделенческих) структур управления



# Дивизионная структура



# Бюрократические структуры. Дивизиональные структуры

- **Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой, являются уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы).**
- *Преимущества дивизиональной структуры:*
- 1. обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с большим числом сотрудников и территориально удаленными подразделениями;
- 2. обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной структурой управления;
- 3. более тесная связь производства с потребителями.
- *Недостатки дивизиональной структуры:*
- 1. разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
- 2. дублирование функций на разных «этажах».

# Организационная структура управления предприятием. Адаптивные структуры

- Адаптивные структуры управления стали развиваться с конца 70-х годов.

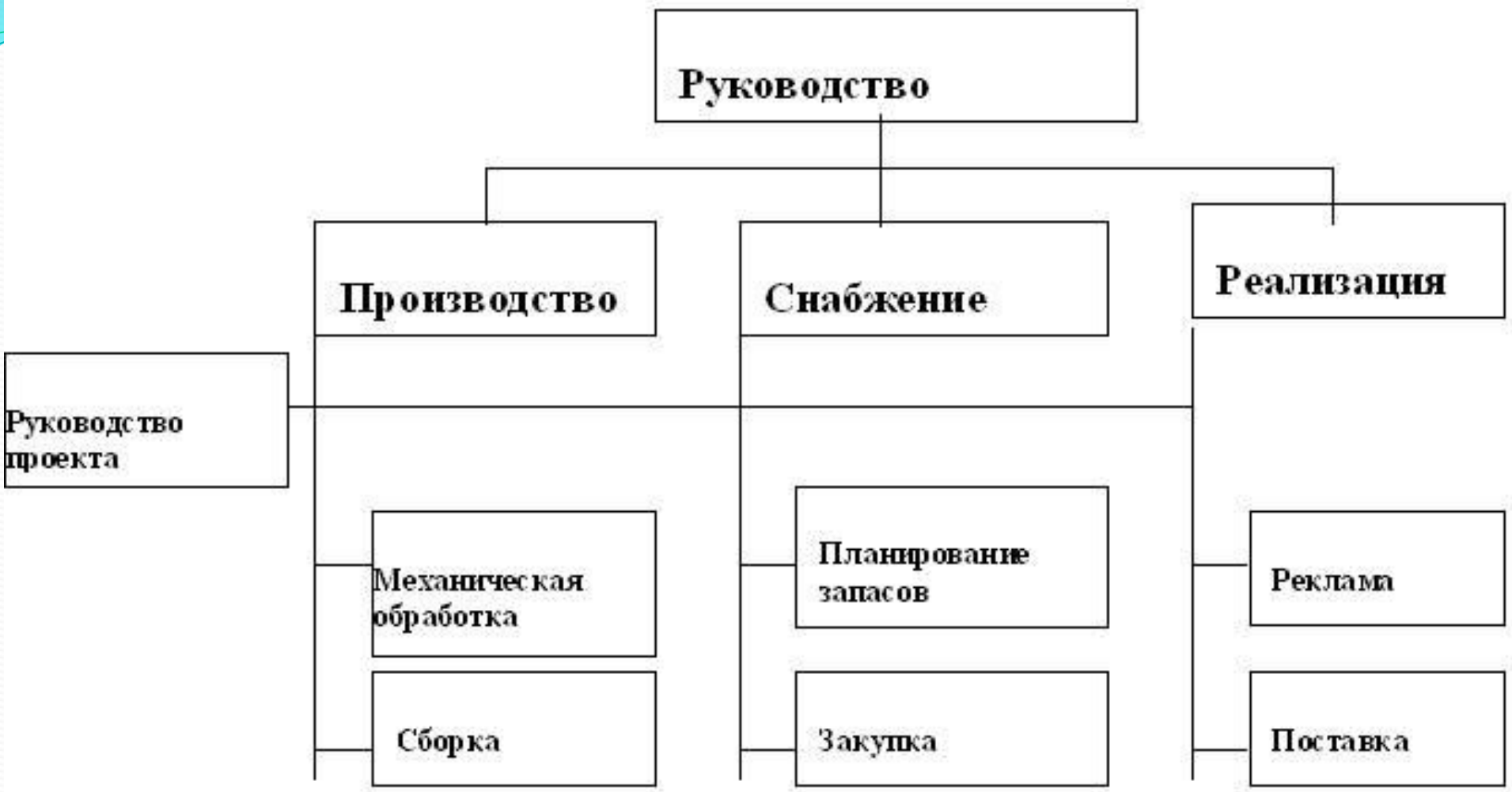
**Для адаптивных организационных структур характерно следующее:**

- отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления,
- отсутствие детального разделения труда по видам работ и небольшое их количество,
- гибкость структуры управления,
- децентрализация принятия решений,
- индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

## Организационная структура управления предприятием. Адаптивные структуры

- Разновидностями структур этого типа являются
- **проектные и**
- **матричные (программно-целевые) структуры управления.**
- Основным принципом построения ***проектной структуры*** является концепция проекта, под которым понимается **любое целенаправленное изменение в системе**, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д.







Координация  
проекта

Глава предприятия

Менеджер  
проекта

Менеджер  
проекта

Менеджер  
проекта

Сотрудник

Сотрудник

Сотрудник

Сотрудник

Сотрудник

Сотрудник

Сотрудник

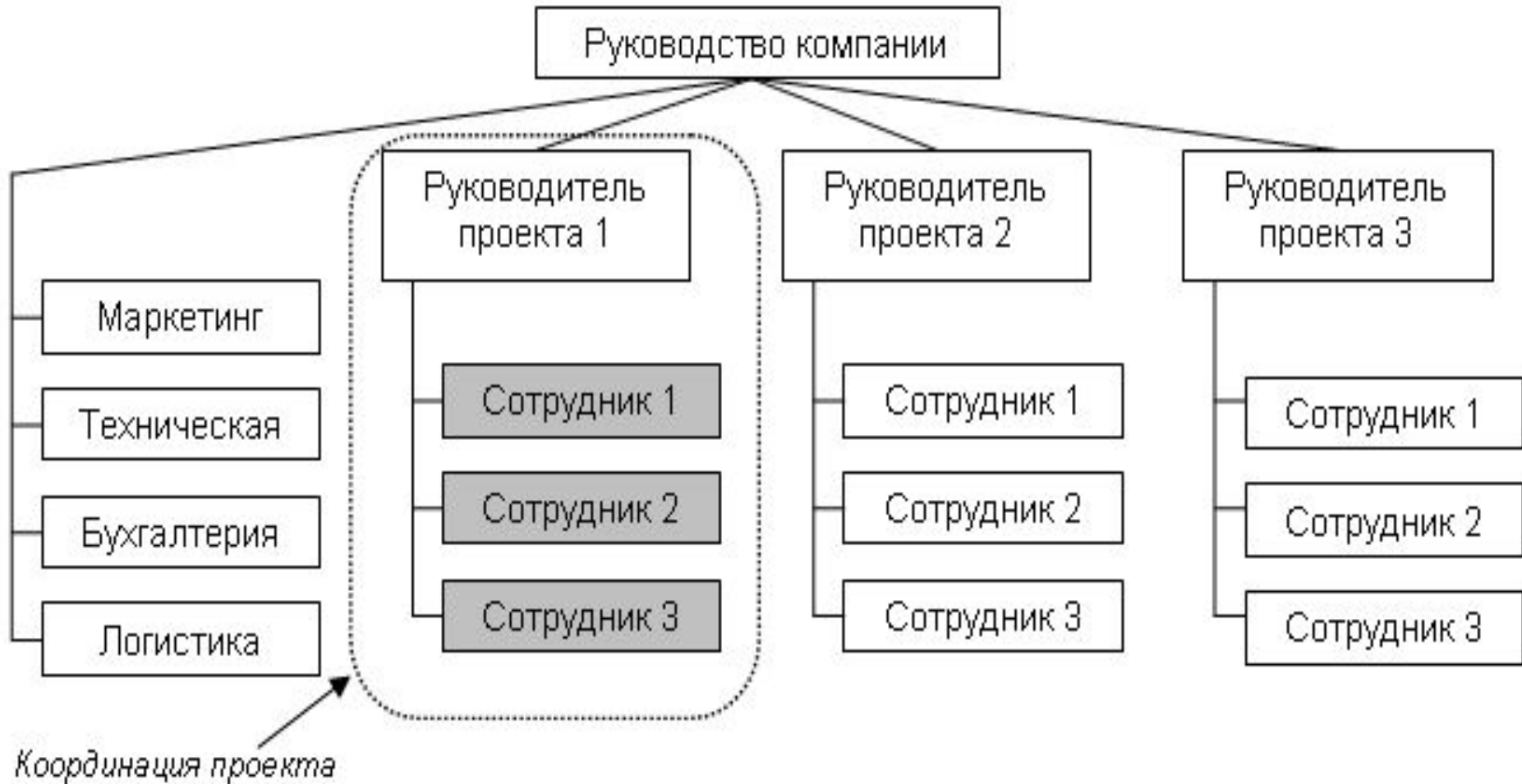
Сотрудник

Сотрудник

Участник  
проекта



# Проектная структура



# Организационная структура управления предприятием. Адаптивные структуры

- Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание.
- Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и другие ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта.
- Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование, организацию работ, координацию действий исполнителей.

Президент

Финансовый  
отдел

Руководитель  
отдела  
НИОКР

Руководитель  
отдела  
опытного  
производства

Руководитель  
отдела  
серийного  
производства

Руководитель  
отдела  
сбыта

Руководитель  
Проекта 1

Конечные  
исполнители

Конечные  
исполнители

Конечные  
исполнители

Конечные  
исполнители

Руководитель  
Проекта 2

Конечные  
исполнители

Конечные  
исполнители

Конечные  
исполнители

Конечные  
исполнители

Руководитель  
Проекта 3

Конечные  
исполнители

Конечные  
исполнители

Конечные  
исполнители

Конечные  
исполнители

# Организационная структура управления предприятием. Адаптивные структуры

- ***Преимущества структуры управления по проектам:***
- 1. высокая гибкость;
- 2. сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами;
- 3. комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- 4. концентрация всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
- 5. усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

# Организационная структура управления предприятием. Адаптивные структуры

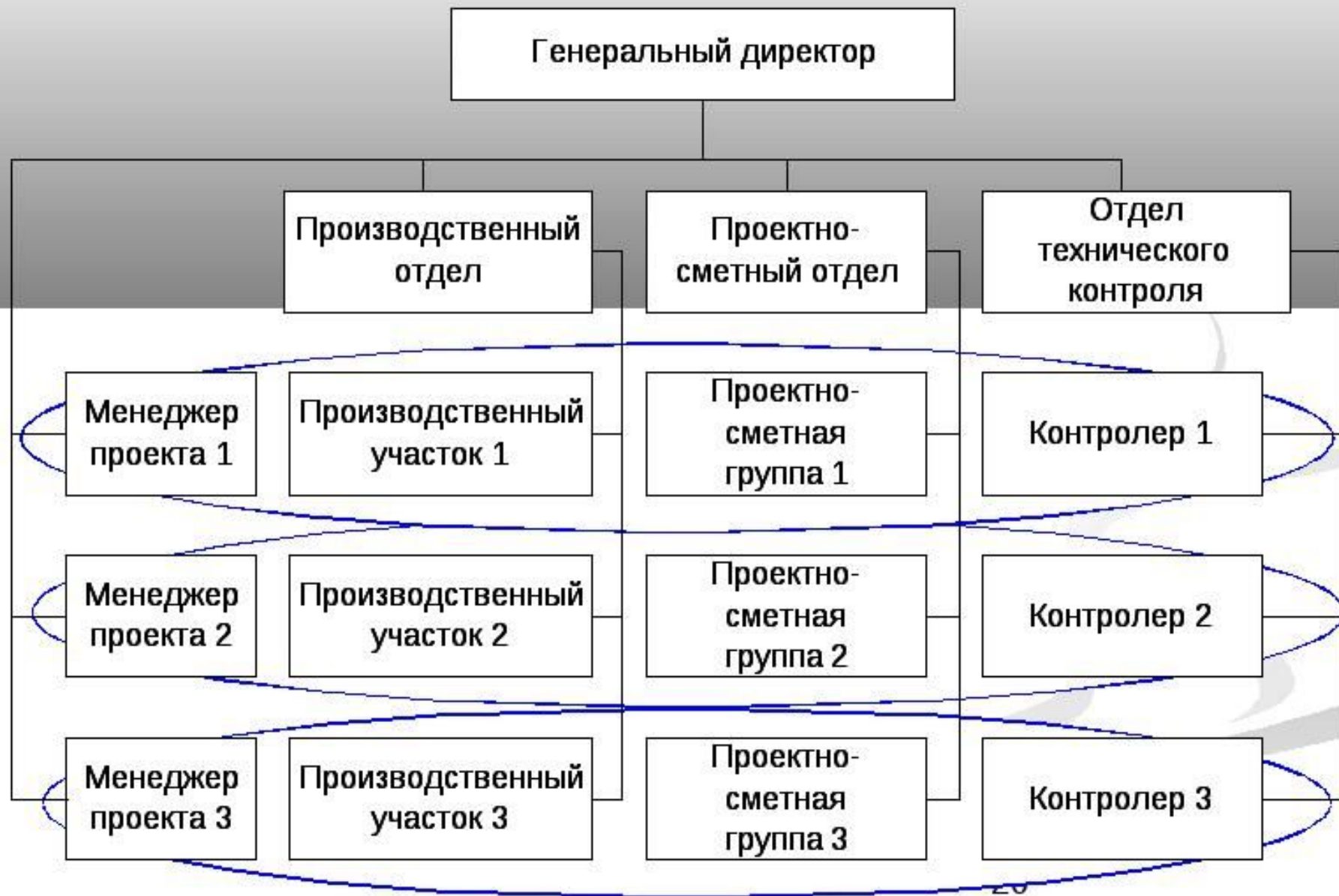
- **Недостатки структуры управления по проектам:**
- 1. очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;
- 2. дробление ресурсов между проектами;
- 3. сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
- 4. усложнение процесса развития организации как единого целого.



## Организационная структура управления предприятием. Адаптивные структуры

- **Матричная структура** представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, с другой – руководителю проекта или целевой программы.
- Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности – целевые программы.

# Матричная организационная структура



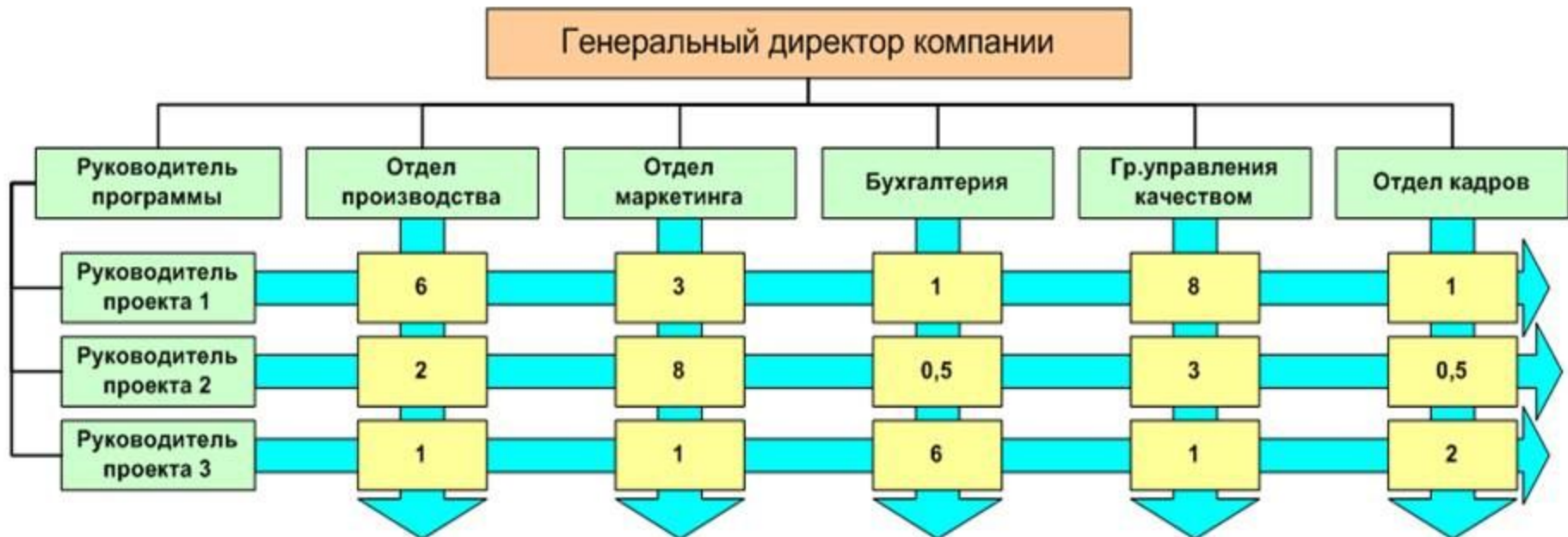


## *Преимущества матричной структуры:*

- 1. лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
- 2. более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- 3. более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников.

# Сильная матричная организационная структура

*Сильная матричная структура* характеризуется тем, что руководитель проекта имеет большие права и полномочия по управлению проектом; в проекты привлекается от 50 до 95% всех орг.ресурсов предприятия. Руководитель проекта функционирует на постоянной основе и чаще всего имеет свой собственный штат. Деятельность по проекту имеет явный приоритет над функциональной.



# Сетевая структура как новейшая форма организации компании

- **Переход к современным методам управления организацией в настоящее время связан с сетевой их организацией, с сетевыми организационными структурами.**
- **Сеть может объединить, например, поставщиков сырья и производителей продукции в интересах реализации конкретного проекта.**
- **После его завершения участники проекта разъединяются, чтобы стать элементами новой ценностной сети в рамках следующего предпринимательского проекта.**

- **Сетевая структура** означает, что организация разделяет свои основные функции (производство, продажи, финансы, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) между отдельными работающими по контрактам компаниями, в качестве брокера (посредника) которых выступает небольшая головная организация.





Разработка и дизайн  
производимой продукции  
(Канада)

Компания, обслуживающая  
счета и ведущая бухгалтерский  
учет (США)

Стержневая  
компания  
(брокеры)

Транспортная компания  
(Корея)

Компания-дистрибьютор  
(Европа)

Компания-производитель  
(Азия)



Аудиторская фирма  
и банк (Австрия)

Разработка, дизайн  
продукции (Канада)

Транспортные компании  
(Германия, Россия)

Фирмы-производители  
(Китай, Малайзия)

Рекламное агентство  
(Швейцария)

Фирма-дистрибьютор  
(Польша)

Страховая компания  
(Германия)

Головная  
компания  
(брокер)

Торговая сеть  
(Восточная Европа, СНГ)

# Сетевая структура как новейшая форма организации компании

- Сетевые структуры больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов.
- **Сети представляют собой совокупность компаний или специализированных единиц, деятельность которых координируется рыночными механизмами вместо командных методов.**
- В ней организационные единицы продают и покупают товары и услуги друг у друга по ценам, установившимся на открытом рынке.

# Сетевая структура как новейшая форма организации компании

*Преимущества сетевых структур:*

- 1. адаптивность компаний к изменяющимся условиям, быстрая реакция на изменение конъюнктуры;
- 2. концентрация деятельности компании на приоритетных областях специализации, на уникальных процессах;
- 3. существенное сокращение издержек, их рациональная структура и повышение доходов;
- 4. привлечение к совместной деятельности в рамках сети самых лучших партнеров;
- 5. отношения добровольности, нацеленной на достижение определенных результатов.

# Сетевая структура как новейшая форма организации компании

*Слабые места* сетевой компании и сетевой структуры управления :

1. при сетевых структурах возникает чрезмерная зависимость результатов от кадрового состава, возрастают риски, связанные с текучестью кадров;
2. . практически отсутствует материальная и социальная поддержка участников сети вследствие отказа от классических долгосрочных договорных форм и обычных трудовых отношений и др.;

# Организационная структура управления предприятием.

- Все организационные структуры имеют положительные и отрицательные стороны.
- Суть в том, что каждая компания выбирает себе такую организационную структуру, которая бы помогла ей с максимальным эффектом добиться реализации ее стратегических планов.

