**МиНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ государственное БЮДЖЕТНОЕ образовательное учреждение высшего профессионального образования**

**«тюменский государственный нефтегазовый университет»**

 Институт Транспорта

Кафедра эксплуатации автомобильного транспорта

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ**

**СТРУКТУРЫ НА ТРАНСПОРТЕ**

*Методические указания по выполнению контрольных работ по дисциплине «Организационно-производственные структуры на транспорте» для студентов специальности* ***190701.65 Организация перевозок и управление на транспорте (автомобильный транспорт)*** *и направления* ***190700.62 Технология транспортных процессов***

*всех форм обучения*

Тюмень

ТюмГНГУ

2012

Утверждено редакционно-издательским советом

Тюменского государственного нефтегазового университета

Составитель: Евтина Галина Сергеевна, к.т.н. доцент

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Тюменский государственный нефтегазовый университет, 2012

**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](file:///C%3A%5CDocuments%20and%20Settings%5C%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%5C%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%5C%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8%5C82_MU_KontR_OPST.mht)

[1. ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ 5](file:///C%3A%5CDocuments%20and%20Settings%5C%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%5C%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%5C%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8%5C82_MU_KontR_OPST.mht)

[1.1. Значение основных вопросов темы для изучения материала данной дисциплины 5](file:///C%3A%5CDocuments%20and%20Settings%5C%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%5C%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%5C%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8%5C82_MU_KontR_OPST.mht)

[1.2. Дополнительный учебный материал, отражающий новейшие научно-технические достижения 5](file:///C%3A%5CDocuments%20and%20Settings%5C%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%5C%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%5C%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8%5C82_MU_KontR_OPST.mht)

[1.3. Рациональные методы решения типовых примеров и задач 14](file:///C%3A%5CDocuments%20and%20Settings%5C%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%5C%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%5C%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8%5C82_MU_KontR_OPST.mht)

[2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ 16](file:///C%3A%5CDocuments%20and%20Settings%5C%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%5C%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%5C%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8%5C82_MU_KontR_OPST.mht)

[2.1 Задание 16](file:///C%3A%5CDocuments%20and%20Settings%5C%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%5C%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%5C%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8%5C82_MU_KontR_OPST.mht)

[2.1 Вопросы для самопроверки 19](file:///C%3A%5CDocuments%20and%20Settings%5C%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%5C%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%5C%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8%5C82_MU_KontR_OPST.mht)

[ОСНОВНАЯ РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА 22](file:///C%3A%5CDocuments%20and%20Settings%5C%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%5C%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%5C%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8%5C82_MU_KontR_OPST.mht)

[ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА 23](file:///C%3A%5CDocuments%20and%20Settings%5C%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%5C%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B%5C%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8%5C82_MU_KontR_OPST.mht)

**ВВЕДЕНИЕ**

Целью дисциплины является формирование у студентов системы научных и профессиональных знаний и навыков в области развития организационных структур управления; существующих видов организационных структур управления; особенностей организационно-производственных структур автотранспортных предприятий и их подразделений, специфических особенностей управления на транспорте, формирования системы транспортного процесса и взаимовлияния ее элементов, взаимодействия с системой народного хозяйства и внешней средой. Изучение дисциплины служит целям формирования мировоззрения, развития интеллекта, инженерной эрудиции, формированию компетенций.

Задачи дисциплины:

* изучение назначения организационно-производственных структур транспорта;
* изучение функционирования организационно-производственных структур транспорта;
* изучение форм и методов взаимодействия элементов организационно-производственных структур транспорта;
* овладение навыками формирования структур управления с учетом различных факторов, влияющих на производственные процессы.

В процессе обучения у студентов формируются следующие компетенции:

ОК-4 способен находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и готов нести за них ответственность;

ПК-2 способен к планированию и организации работы транспортных комплексов городов и регионов, организации рационального взаимодействия видов транспорта, составляющих единую транспортную систему, при перевозках пассажиров, багажа, грузобагажа и грузов;

ПК-24 способен выполнять работы в области научно-технической деятельности по основам проектирования, информационному обслуживанию, основам организации производства, труда и управления транспортным производством, метрологического обеспечения и технического контроля.

Требования к освоению дисциплины:

**знать:**

теоретические основы организации и управления предприятием;

экономические показатели региона и их связи с потребностями в транспортном обслуживании;

основные положения методик оптимизации технологических процессов и проектирования объектов транспортной инфраструктуры; нормы, требования и основные технологии выполнения обслуживаний и ремонта подвижного состава;

**уметь:**

рассчитывать основные параметры транспортно- грузовых комплексов; анализировать технико-эксплуатационные, экономические и экологические показатели использования различных видов транспорта при выполнении перевозок;

находить организационно-управленческие решения;

использовать технические регламенты, стандарты и другие нормативные документы при оценке, контроле качества и сертификации продукции;

**владеть:**

навыками организационной работы;

знаниями и навыками в области государственного регулирования организации и управления транспортными комплексами; основами организации и функционирования транспортного комплекса;

международным стандартам и технической документацией.

Критерии оценки выполнения работ разработаны и представлены в рабочей программе дисциплины, с которой студент может ознакомиться в системе Educon.

**Организационно-производственная структура транспорта** — это внутренне устройство транспортной отрасли как совокупности предприятий, предоставляющих услуги по перевозке грузов и пассажиров, а также обслуживанию этих перевозок.

Выделяют автотранспортную ОПС, авиатранспортную ОПС, водную ОПС, железнодорожную ОПС, трубопроводную ОПС.

ОПС автомобильного транспорта подразделяются:

структура пассажирских перевозок с делением на международные, междугородние, городские перевозки автобусным транспортом и такси;

структура грузовых перевозок с делением на международные, междугородние перевозки, включая контейнерное обеспечение, городские грузовые перевозки, перевозки опасных грузов, а также перевозки грузовым транспортом повышенной проходимости.

**Организационно-производственная структура АТП** — это внутреннее устройство организации, фирмы, объединения и т.п. с точки зрения управления производством. Для автомобильного транспорта это управление перевозками и облуживанием транспорта, такими как базы централизованного обслуживания (БЦТО), станции технического обслуживания (СТО), гаражи (стоянки), автозаправочные станции (АЗС).

**1. ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**1.1. Значение основных вопросов темы для изучения материала данной дисциплины**

Основными рассматриваемыми разделами дисциплины являются:

1. **Государственные структуры в сфере транспорта:**

Министерство транспорта Российской Федерации. Структура и деятельность. Федеральная Служба и Агентства Минтранса РФ. Федеральная служба по надзору в сфере транспорта. Структура и основные функции. Госавтоинспекция МВД России. Структура и деятельность. Департамента транспорта и связи администрации г. Тюмени. МУП ГТ «Тюменьгортранс». Структура и деятельность.

1. **Понятия организационной и производственной структур**

Основные определения и понятия. Основные виды организационных структур управления. Основные производственные структуры автомобильного транспорта. Основные этапы формирования структур управления. Организационные структуры инженерно-технических служб.Способы оценки экономической эффективности организационно-производственных структур автотранспортных предприятий.

1. **Коммерческие структуры транспорта**

Автотранспортные предприятия. Обслуживающие предприятия. Логистические центры и предприятия экспедиционного обслуживания.

Изучение данных разделов значимо, так как данная дисциплина является начальной при изучении специальных дисциплин по направлению подготовки бакалавров 190700.62 Технология транспортных процессов.

**1.2. Дополнительный учебный материал, отражающий новейшие научно-технические достижения**

**Основные этапы формирования структур управления.** Рассмотрим методологические аспекты формирования структур управления, основываясь на теории менеджмента с использованием системного, комплексного и ситуационного подходов.

Процесс формирования организационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и место подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Во всем этом процессе можно выделить три крупные стадии:

Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углубленное проектирование, как организационной структуры, так и других важнейших аспектов системы (способность переработки информации).

Разработка состава основных подразделений и связей между ними заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурные единицы (отделы, бюро, управления, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

Регламентация организационной структуры предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает следующие действия: определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей); определение проектной численности подразделений; распределение задач и работ между конкретными исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях; расчеты затрат на управление и расчеты показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры.

Главные принципы формирования ОСУ:

Организационная структура должна отражать цели и задачи организации и, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью - с другой необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

Организационная структура призвана быть адекватной социально-культурной среде организации и оказывать существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководите­лей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) организационной структуры множества различных факторов воздействия на ОСУ.

На рис. 1.1 приведена модель формирования организационных систем управления, последовательность и ключевые процедуры.

Центральные блоки — по вертикали - определяют логику формирования ОСУ (1, 2, 3, 4).

Следуя логике модели, выявим основные характеристики структур управления, критерии выбора того или иного типа ор­ганизационной структуры, детально исследуя горизонтальные блоки модели.

Назначение первого блока (1, 1.1, 1.2) - определить и обосновать тип организационной структуры управления. Тип структуры управления зависит от ключевых параметров социально-экономической системы, типа экономики, в которой функционирует система, структуры отношений собственности и форм их реализации.

В качестве основных параметров, используемых менедже­рами при выборе типа структуры управления, выступают назна­чение социально-экономической системы (1), а также место, занимаемое в экономике и характеризуемое размером капитала и объемами рынков.

Предпринимательский тип стратегии направлен на превосходство над конкурентами и обеспечение конкурентоспособности, на экономический рост и прибыльность, завоевание или открытие новых ниш рынка, постоянное обновление продукции, поиск и формирование сильных сторон бизнеса.

Стратегия выживания заключается в создании условий длительного существования, так как организации имеют потенциальные возможности долгого функционирования. Организа­ции, выбравшие такую стратегию, постоянно или периодически разрабатывают новые виды продукции или услуг, делая инве­стиции в новые мощности и поглощая другие организации, осуществляют интеграцию с аналогичными производствами или проводят политику диверсификации.



Рис. 1.1. Модель формирования организационной системы управления

Тип структуры (1.1) в значительной степени определяется типом экономики, что, в свою очередь, проявляется в характере государственного регулирования.

Классификация разновидностей структур управления по двум признакам:

по типу экономики: рыночная, командно-административная, либеральная;

по характеру государственного регулирования экономики: жестко регулируемая, социально регулируемая, нормативно регулируемая.

Основой формирования рыночных отношений выступает разнообразие отношений собственности (1.2), обеспечиваемое в России преимущественно процессами приватизации государственной собственности. Поэтому при формировании и выборе структур управления важной составляющей выступает структура собственности и формы ее реализации. С учетом данной характеристики различают следующие виды структур управления:

частная (предприниматели и семьи);

государственная;

паевая (кооперативы и товарищества);

акционерная;

совместная с иностранным капиталом.

Рассмотрение характеристик первого блока (1, 1.1, 1.2) модели позволяет выделить типы организационных структур управления:

корпоративная — рыночная, социально или нормативно регулируемая, находящаяся в акционерной собственности, ориентирующая социально-экономическую систему на долговременное развитие;

предпринимательская - рыночная, адаптивная (гибкая), в частной собственности, ориентированная на коммерче­ский успех;

административная - плановая, жестко регулируемая, в государственной собственности, ориентированная на стратегию рациональности.

Назначение второго блока (2, 2.1, 2.2) модели — определить и обосновать функционально-целевые характеристики управления в соответствии с выбранным типом структуры, особенностями технологии и организации производства, а также выявить содержание функциональных и межфункциональных процессов управления.

Содержание и структуризация целей и задач (2), выявление функциональных сфер управленческой деятельности, адекватных экономическим процессам, следует рассматривать как исходное условие распределения функций управления по уровням (вертикали) и звеньям (горизонтали) системы управления, усло­вие определения направленности и содержания процессов управления. В данном блоке выделяются следующие виды структур управления:

по характеру взаимосвязи экономических процессов: целевая, программно-целевая, проблемно ориентированная, ориентированная на результаты;

по содержанию экономических процессов: маркетинговая, инновационная, производственная, финансовая, сервисная.

Целевая структура формируется по приоритету и значению целей в управлении. Цель измеряется, конкретизируется, декомпозируется, и каждое звено, лицо в структуре наделяется функциями по реализации и достижению конкретных параметров цели.

Выделение функциональных сфер менеджмента выступает стержневой процедурой формирования горизонтальных корпоративных структур управления. Состав сфер управленческой деятельности или процессов управления обусловлен стадиями кругооборота ресурсов, жизненным циклом изделий, воспроиз­водственными факторами.

Условием эффективного формирования управленческих связей (2.1) является обоснование принципов технологического и производственного взаимодействия подразделений организации (предприятий, производств, цехов).

Исходя из таких принципов, можно выделить следующие виды структур управления:

по характеру производственных связей: специализированная, комбинированная, диверсифицированная, интегрированная;

по производственным уровням: одноуровневая, двухуровневая, трехуровневая;

по степени хозяйственной самостоятельности (обособленности): материнская, дочерняя, филиальная.

Диверсифицированной считается структура с расширенной сферой деятельности как условием выхода с новой продукцией на новые рынки.

Часто новые сферы значительно отличаются от технологии профильной продукции. Само понятие «диверсификация» значительно шире, чем разнообразие производственной программы, и включает разнообразие других аспектов деятельности, в частности — структур менеджмента (а именно — его целей, функций и процесса управления).

Принципы интеграции различны. Прежде всего, следует отметить процесс поглощения и объединения предприятий. И в том, и в другом случае речь идет об увеличении потенциала компаний и повышении их роли на рынке определенной продукции.

По производственно-функциональной интеграции наиболее распространены следующие типы структур: концерн, холдинг, картель, синдикат, финансовые группы.

По уровню самостоятельности и внутреннему взаимодействию структуры подразделяются на материнскую компанию, филиал, дочернюю компанию. Наибольшее развитие такая структуризация получила в международных компаниях, сфера деятельности которых распространяется на зарубежные страны.

Формирование функциональных сфер деятельности управ­ленческого персонала (2.2) связано с особенностями не только производственной деятельности, но и человеческого фактора. В процессах управления в качестве объектов выступает производственный персонал, а в качестве субъектов управления - менеджеры. В соответствии со структурой персонала выделяются следующие виды структур управления:

по фактору собственности: структуры с участием персонала в собственности, с наемным персоналом, смешанные;

по форме управленческих связей: линейные, функциональные, линейно-функциональные, целевые.

Увеличивается степень участия работников в реализации функций менеджмента: выработке целей и стратегий, мотивации и стимулирования, контроле и принятии решений. Объединение интересов фирмы с интересами сотрудников создает мощный мотивационный рычаг повышения эффективности труда и управления. Поэтому содержание и форма взаимодействия между работниками предприятий различны в зависимости от участия сотрудников в собственности, что следует учитывать при формировании структур управления.

Рассмотрение характеристик второго блока (2, 2.1, 2.2) модели позволяет выделить по функционально-целевому принципу следующие типы структур управления:

функционально-экономические, в которых приоритет отдается экономическим процессам и их горизонтальной координации. Формирование функциональных сфер и звеньев направлено на согласование действий и обеспечение воспроизводственных процессов. Приоритетное значение имеют социально-экономические интересы и соответствующая подготовка кадров;

функционально-производственные структуры, при формировании которых характерен приоритет производственных связей и организации производственных процессов. При создании функционально-производственной структуры акцент делается на иерархию производственных связей;

целевые и проблемно-ориентированные структуры, при­оритет в формировании которых отдается целевому принципу (выделяются функции, персонал, ресурсы). При подборе менеджеров приоритет имеют профессиональные качества и организаторский талант.

Назначение третьего блока (3, 3.1, 3.2) модели — сформировать четкую правовую и информационно-технологическую структуру путем распределения полномочий и ответственности лиц и органов в процессах выработки и реализации управленческих решений.

Распределением полномочий и ответственности лиц и органов структуры управления (3) определяется место каждого звена в системе управления, правомерность и границы возможных действий лиц и органов в процессе выработки и реализации управленческих решений. Это — связывающий предшествующие процедуры этап формирования структуры управления.

По распределению полномочий и ответственности в процессах управления можно выделить следующие виды структур:

по характеру наделения полномочиями лиц и органов системы управления: формальная (официальная, или зафиксированная в соответствующих документах) и неформальная, т.е. фактически сложившаяся вследствие изменения ситуации или под влиянием субъективного фактора;

по уровню концентрации полномочий: централизованная и децентрализованная, ориентированная на гибкое распределение полномочий или делегирование.

Централизация управления (процесс сосредоточения функций, прав и ответственности в высших звеньях структур управления) и децентрализация (процесс передачи полномочий и ответственности низшим уровням управления) соотносительны. При оценке уровня централизации управления по структуре в целом принимаются во внимание состав и приоритеты функций, объемы полномочий, трудоемкость и сложность задач управления.

Формирование структур (3.1) тесно связано с выявлением и согласованием интересов, организационным оформлением связей и взаимодействий с субъектами внешних отношений: прямых, в качестве которых выступают партнеры, поставщики, потребители, рынки, конкуренты, и косвенных - это государственные и муниципальные органы, общественные и политические, культурные и социальные организации.

По организационной форме такие связи делятся на договорные, контрактные, партнерские, доверительные.

По специфике связей с системой управления — на экономические, престижные, благотворительные, спонсорские.

Действие неформальных факторов, таких как внутренняя атмосфера организации (3.2), процессы лидерства могут упрощать работу менеджеров и управленческого аппарата или, наоборот, усложнять ее. Естественно, при формировании структур управления следует предусмотреть такие характеристики, как информированность, коммуникативность, совместимость, управляемость.

Рассмотрение характеристик третьего блока (3, 3.1, 3.2) модели по принципу распределения полномочий и ответственности в процессах управления позволяет выделить следующие типы структур управления:

децентрализованные структуры: полномочия по принятию стратегических решений и ответственность за их выполнение сосредоточены на высшем уровне управления (высшее руководство). Средний уровень управления выполняет функции координации и устранения причин отклонения от принятой стратегии и цели (тактика управления). Низший уровень наделен полномочиями и ответственностью за принятие оператив­ных решений и исполнение функций контроля, работы с персоналом. Такая структура характерна для японского менеджмента;

структуры, ориентированные на гибкое распределение и перераспределение полномочий. Такой тип структур характерен для систем, ориентированных на конкурентный рынок;

централизованные структуры: полномочия по принятию стратегических и тактических решений и ответственность за их выполнение сосредоточены на верхних уровнях управления (генеральная дирекция, правление). Средний уровень управления наделен полномочиями по принятию оперативных решений, а низший ориентирован на исполнение, контроль, регулирование.

Назначение четвертого блока (4, 4.1, 4.2) модели - обосновать направленность и тип мотивационного механизма взаимодействия внешних и внутренних субъектов управления, сформировать систему средств и методов, обеспечивающих устойчивое развитие коллективов и соответствующих данному типу структуры управления.

Характеристики мотивации и активизации (4) производственной деятельности, сложившиеся связи и взаимодействия людей и коллективов выступают признаками структур управления. Отметим некоторые из них:

по характеру интересов — корпоративная, ориентирован­ная на интересы личности, которые, в свою очередь, ориентированы на государственные интересы;

по типу мотивации — материальная; властная, или адми­нистративная; социальная; психологическая;

по средствам организационной мотивации — регламент­ная, дисциплинарная, нормативная.

Мотивация и формирование мотивационных механизмов реализации внешних взаимодействий (4.1) осуществляются с учетом тенденций развития национальной культуры менеджмента и ее составляющих, и, прежде всего, этики деловых отношений.

Структура управления (4.2) по фактору мотивации и активизации связей и взаимодействий обязательно должна быть дополнена процедурами мотивации поведения отдельных работников. Формирование таких процедур связано со структурой персонала, его профессиональными и личностными качествами, а также с мотивами заинтересованности в успехе организации.

Рассмотрение характеристик четвертого блока (4,4.1,4.2) модели по мотивационному принципу позволяет выделить следующие типы структур управления:

структуры, ориентированные на комплексное использование средств мотивации (экономических, социально-психологических, административных). В таких структурах большое внимание уделяется подбору и расстановке персонала, психоло­гии, создаются подразделения, осуществляющие социологические исследования;

структуры с ориентацией на административно-организационную, или властную, мотивацию. В процессах мотивации используются формализованные процедуры, учитываются характер и сложность работы, условия труда. Особое внимание уделяется функциям организации, контроля, методам регламентирования и нормирования. Основной акцент делается на персонал с развитым чувством долга;

структуры с мотивацией ситуационного характера. Состав используемых мотивов и применяемых стимулов зависит от конкретных условий. Обычно в структурах мотивация такого типа может применяться в экстренных случаях для решения срочных или чрезвычайных проблем.

Использование блочной модели формирования структур управления позволяет при проектировании принять во внимание более разнообразные факторы, влияющие на структуру, и тем самым придать структурам большую гибкость и динамизм. Кроме того, преимущественный акцент на горизонтальное взаимодействие звеньев системы в большей степени позволяет реализовать в структурах закономерности экономических процессов, их воспроизводственный характер. Данное обстоятельство создает реальные предпосылки для повышения эффективности систем менеджмента.

**1.3. Рациональные методы решения типовых примеров и задач**

**Оценка эффективность системы управления через основные показатели.** Экономичность аппарата управления оценивается величиной затрат труда и расходов на содержание аппарата управления, отнесенных на единицу работы (продукции). Для основной деятельности транспорта этот показатель может быть определен по формулам:

  (1.1, 1.2)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| где | *Эн, Эд* | — | эффективность деятельности аппарата управления соответственно в натуральном и денежном выражении; |
|  | *3о* | — | общие затраты управленческого труда, чел. (или чел.-ч); |
|  | *Σ PL* | — | объем перевозочной работы, приведенный в т-км; |
|  | *Д* | — | расходы на содержание аппарата управления, руб. |

Эффективность деятельности аппарата управления — понятие более широкое, чем экономичность. Этот показатель характеризует степень воздействия аппарата управления на конечные результаты производственной деятельности предприятия или производственного участка, обслуживаемого рассматриваемым органом управления, и. может быть выражен в определенном периоде через реализуемый в производстве эффект или может представлять сравнительную эффективность как отношение эффекта к обусловившим его затратам.

Величина реализуемого в производстве экономического эффекта может быть определена расчетом по формуле:

, (1.3)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| где | *АФ, АИ* | — | годовая выработка одного работающего соответственно в рассматриваемом фактическом и исходном (базовом) периодах; |
|  | *СИ, СФ* | — | себестоимость единицы работы соответственно в исходном и рассматриваемом периодах; |
|  | *ЦИ* | — | доходная (расчетная) ставка за единицу работы в исходном периоде. |

Эффективность отдельных мероприятий по совершенство­ванию организационных форм управления, применению новых технических средств и других мероприятий, требующих капитальных вложений, оценивается:

либо по годовой экономии денежных средств

, (1.4)

либо путем исчисления срока окупаемости

, (1.5)

либо по коэффициенту относительной эффективности

, (1.6)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| где | *ЭТ* | — | годовая экономия денежных средств; |
|  | *С1 С2* | — | себестоимость выполнения работы (продукции) соответственно до и после проведения мероприятий по совершенствованию управления; |
|  | *ЕН* | — | нормативный коэффициент эффективности; |
|  | *К1 К2* | — | капитальные вложения или производственные фонды соответственно до и после проведения мероприятий; |
|  | *Т* | — | срок окупаемости; |
|  | *ЕО* |  | коэффициент относительной эффективности. |

**2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ**

Результатом выполнения контрольной работы является пояснительная записка, оформленная в соответствии с требованиями, предъявляемыми к письменным работам. Данные требования изложены в Методических указаниях по оформлению письменных работ для студентов специальности 190701.65 Организация перевозок и управление на транспорте (Автомобильный транспорт) очной и заочной форм обучения.

Контрольную работу студент выполняет на стандартных листах бумаги (формат А4).

**2.1 Задание**

**Часть I.** На АТП с численностью административного персонала составляющей 25% от общего числа работающих, происходит переход от IV класса по признаку управляемости ИТС к новому III, отличающемуся внедрением АСУ при планировании перевозочного процесса. Для обслуживания АСУ с 1 ноября (21 рабочий день) принимают на работу 4 человека.

Необходимо определить экономичность аппарата управления в натуральном и денежном выражениях, реализуемый в производстве экономический эффект, эффективность внедрения мероприятий по трем показателям.

Производительность ПС в ноябре составила 357 тыс. т-км. Расходы на содержание аппарата управления в ноябре составляет 720 тыс. руб, а выработка одного работающего 168 ч., что на 8 часов меньше, чем в октябре. Себестоимость часа работы в октябре составила 200 руб, а в ноябре — 210 руб. Доходная ставка — 210 руб. Ен = 15%. Стоимость производственных фондов после внедрения мероприятия увеличилась на 125 тыс. руб., а себестоимость работы на весь автопарк уменьшилась на 42 тыс. т-км.

Таблица 2.1

Варианты задания мой вариант 9

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Варианты задания** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **0** |
| Численность работающих | 70 | 60 | 63 | 74 | 50 | 55 | 65 | 75 | 72 | 58 |
| В том числе водителей | 30 | 25 | 31 | 26 | 27 | 29 | 35 | 50 | 45 | 37 |

**Часть II.** Реферат на тему, предложенную преподавателем. мой вариант 9

Таблица 2.2

Темы реферата по варианту

|  |  |
| --- | --- |
| **№ Варианта** | **Тема реферата** |
|  | Министерство транспорта Российской Федерации. Деятельность в субъектах Российской Федерации (Тюменская область). Федеральная Служба и Агентства Минтранса РФ. |
|  | Федеральная служба по надзору в сфере транспорта. Отделение по Тюменской области. Структура и основные функции. |
|  | Госавтоинспекция МВД России. Отделение по Тюменской области. Структура и деятельность. |
|  | Департамент дорожной инфраструктуры и транспорта администрации г. Тюмени. МУП ГТ «Тюменьгортранс». Структура и деятельность. |
|  | Транспортное обеспечение нефтегазовой отрасли. |
|  | Ассоциация международных автомобильных перевозчиков. Структура и деятельность. |
|  | Автотранспортные предприятия. Структура и деятельность. |
|  | Логистические компании. Экспедиционные компании. Структура и деятельность. |
|  | Вспомогательное производство автотранспортного предприятия**.** Структура и деятельность |
|  | Региональный и городской транспортный комплекс. |

Выбор темы — один из важных моментов подготовки к написанию реферата. Темы для студентов разрабатываются преподавателями. Однако студент может предложить самостоятельно сформулированный вариант названия и направления научной работы. Тема реферата должна быть актуальной, учитывать интересы студента, его способности и уровень развития общекультурных умений и навыков. При этом следует учитывать следующее:

1. Тема должна быть сформулирована грамотно с литературной точки зрения;
2. В названии реферата следует определить четкие рамки рассмотрения темы, которые не должны быть слишком широкими или слишком узкими.

Выбрав тему, необходимо изучить соответствующую литературу: книги, брошюры, журнальные и газетные статьи.

Для выбора литературы студенты могут воспользоваться библиотечно-информационным центром ТюмГНГУ либо любой библиотекой: своей, городской, областной.

Не следует забывать и о записях полных библиографических сведений об изучаемой книге, которые необходимы для правильного оформления списка литературы.

Кроме того, в качестве источника получения необходимой информации студент может воспользоваться общими электронными ресурсами, размещёнными в глобальной сети Интернет.

Реферат пишется по определенному плану. Первоначальный план обычно рекомендуется преподавателем. Однако при изучении соответствующей литературы этот вариант плана уточняется и совершенствуется.

План — это логическая основа реферата. От правильного его составления зависит структура и логическая связь его частей. Имея предварительный план, студент обращается к библиографии, прибегая к помощи библиографического каталога. Когда в достаточной степени накоплен материал, можно приниматься за систематизацию материала, отразив в плане все основные части реферата.

Основная структура реферата состоит из следующих частей:

I. Введение.

П. Основная часть.

III. Заключение.

IV. Список литературы.

V. Приложение (необязательная часть).

Во *введении* должна быть обоснована актуальность темы реферата, её теоретическая и практическая значимость, степень научной разработанности темы и наличие различных подходов в ее решении.

Необходимо, чтобы студент умел четко сформулировать цель (или несколько целей), а также задачи, которые требуется решить. Введение должно содержать также краткий обзор изучаемой литературы, анализ сильных и слабых сторон того или иного источника.

*Основная часть* реферата содержит материал, отобранный студентом для рассмотрения выбранной им проблемы. В этой части автор реферативного сочинения решает задачи, поставленные во введении. Основная часть должна включать в себя развитие научных представлений о проблеме. Целесообразно показать связь проблемы с современной действительностью. Кроме того, она должна содержать собственное мнение студента и сформулированные самостоятельные выводы, опирающиеся на соответствующие факты.

Основная часть может быть разбита на параграфы (разделы), которые должны располагаться последовательно, логически. Выводы необходимо делать в каждом параграфе и главе.

*Заключение* подводит итог работы. Оно должно содержать основные выводы автора по решению проблем, поставленных в основной части реферата. Заключение может содержать и предложения по дальнейшей научной разработке вопроса.

**2.2 Вопросы для самопроверки**

1. Какой тип структур управления организациями существует:
	1. Аристократический;
	2. Бюрократический;
	3. Организационный;
	4. Нет правильного ответа.
2. Под организационной структурой фирмы понимается:
	1. Организация, состоящая из отдельных подразделений с их взаимосвязями;
	2. Организация, состоящая из отдельных подразделений без взаимосвязей;
	3. Организация, не разделяемая на отдельные подразделения;
	4. Нет правильного ответа.
3. Концептуальное положение бюрократического типа:
	1. Отсутствие формальных правил и норм;
	2. Отсутствие иерархии управления;
	3. Четкое разделение труда;
	4. Нет правильного ответа.
4. Органический тип структуры управления возник как:
	1. Антипод бюрократической структуры;
	2. Продолжение бюрократической структуры;
	3. Новая структура до появления бюрократического типа;
	4. Такого типа ОСУ не существует.
5. Органический тип ОСУ имеет следующую характеристику:
	1. Решения базируются на авторитете, правилах или традициях;
	2. Творческий подход к работе;
	3. Правила работы формулируются в виде установок;
	4. Отсутствует готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.
6. Недостатком линейной ОСУ является:
	1. Неоднозначное распределение ответственности;
	2. Затруднена коммуникация, с руководителем своего уровня необходимо связываться через вышестоящую организацию;
	3. Дублирование функций управления;
	4. Нет правильного ответа.
7. Недостаток функциональной ОСУ:
	1. Упрощенная коммуникация;
	2. Отсутствие конфликтов из-за несогласия с директивами;
	3. Длительная процедура принятия решения;
	4. Нет правильного ответа.
8. Недостаток линейно-функциональной ОСУ:
	1. Восприимчивость к изменениям;
	2. Обязанность строго следовать правилам и процедурам;
	3. Быстрая передача и переработка информации;
	4. Нет правильного ответа.
9. Недостаток дивизиональной ОСУ:
	1. Наличие промежуточных уровней для координации работы различных отделений;
	2. Низкие затраты на координацию работы отделений;
	3. Неуверенность менеджеров в обоснованности сроков выполнения задач по проектам;
	4. Нет правильного ответа.
10. Недостаток матричной ОСУ:
	1. Невозможность общения между руководителями на своем уровне;
	2. Отсутствие задержек при принятии решений;
	3. Конфликт из-за власти между представителями нескольких инстанций;
	4. Нет правильного ответа.
11. Достоинство линейной ОСУ:
	1. Простое построение;
	2. Неоднозначное разграничение задач, компетенции, ответственности;
	3. Мягкое руководство персоналом;
	4. Отсутствие оперативности и точности управленческих решений.
12. Достоинство функциональной ОСУ:
	1. увеличение звеньев согласования;
	2. увеличение дублирования работ;
	3. укрепление вертикальных связей;
	4. компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций не важна.
13. Достоинство линейно-функциональной ОСУ:
	1. Концентрация власти в управляющей верхушке;
	2. Быстрая реакция на изменения рынка;
	3. Жесткая система связей;
	4. Нет правильного ответа.
14. Достоинство дивизиональной ОСУ:
	1. Большая самостоятельность руководителей отделов;
	2. Медленная реакция на изменения рынка;
	3. Нагрузка высших руководителей оперативными задачами;
	4. Нет правильного решения.
15. Достоинство матричной ОСУ:
	1. Простое построение;
	2. Высокая квалификация специалистов;
	3. Жесткая система связей;
	4. Нет правильного ответа.
16. Какой тип структур управления организациями существует:
	1. Аристократический;
	2. Органический;
	3. Организационный;
	4. Нет правильного ответа.
17. Под организационной структурой фирмы понимается:
	1. Организация, не разделяемая на отдельные подразделения;
	2. Организация, состоящая из отдельных подразделений с их взаимосвязями;
	3. Организация, состоящая из отдельных подразделений без взаимосвязей;
	4. Нет правильного ответа.
18. Концептуальное положение бюрократического типа:
	1. Отсутствие формальных правил и норм;
	2. Иерархичность управления;
	3. Нечеткое разделение труда;
	4. Нет правильного ответа.
19. Органический тип структуры управления возник как:
	1. Новая структура до появления бюрократического типа;
	2. Продолжение бюрократической структуры;
	3. Антипод бюрократической структуры;
	4. Такого типа ОСУ не существует.
20. Органический тип ОСУ имеет следующую характеристику:
	1. Решения принимаются на основе обсуждения;
	2. Отсутствует творческий подход к работе;
	3. Правила работы формулируются в виде установок;
	4. Отсутствует готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

**ОСНОВНАЯ РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. Менеджмент на транспорте [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю. В. Буралев, Н. Н. Громов, Н. А. Козлова ; ред.: Н. Н. Громов, В. А. Персианов. - Электрон. текстовые дан. - М. : Академия, 2011. - 1 эл. опт. диск (DVD-ROM). - (Учебная литература в электронном формате).
2. Веснин, Владимир Рафаилович. Менеджмент [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / В. Р. Веснин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2007

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. Лобов, Н.В. Организационно-производственные структуры технической эксплуатации автомобилей: учебное пособие / Н.В. Лобов, В.Н. Носков,— Пермь: Изд-во Перм. гос. техн. ун-та, 2007. — 166 с.
2. Основы менеджмента: учебное пособие для технических специальностей нефтегазовых вузов / А. Ф. Андреев [и др.] ; под общ. ред. С. Г. Лопатиной ; РГУ нефти и газ им. И.М.Губкина. — М. : Юрайт, 1999. — 296 с.
3. Производственный менеджмент. Управление предприятием: учебное пособие для студентов экономических специальностей вузов / С. А. Пелих, А. И. Гоев, М. И. Плотницкий ; ред. С. А. Пелех. — Минск : БГЭУ, 2003. — 556 с.
4. Экономика организации (предприятия): учебник для студентов вузов / под ред. Н. А. Сафронова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Экономистъ, 2004. — 620 с.
5. Яговкин, А.И. Управление производственно-экономическими системами: учебное пособие для студентов вузов / А. И. Яговкин. - Тюмень : ТюмГНГУ, 2003. — 176 с.

*Методические указания по выполнению контрольных работ по дисциплине «Организационно-производственные структуры на транспорте» для студентов специальности* ***190701.65 Организация перевозок и управление на транспорте (автомобильный транспорт)*** *и направления* ***190700.62 Технология транспортных процессов***

*всех форм обучения*

**Составители:**

**Евтина Галина Сергеевна**, к.т.н., доцент

Подписано в печать \_\_\_\_\_\_\_\_\_2012. Формат 60×90 1/16. Усл.печ.л.\_\_\_\_\_

Тираж 36 экз. Заказ №\_\_\_\_\_.

Издательство федерального государственного бюджетного образовательного учреждения

высшего профессионального образования

«Тюменский государственный нефтегазовый университет».

625000, Тюмень, ул. Володарского, 38.

Отдел оперативной полиграфии издательства.

625039, Тюмень, ул. Киевская, 52.