

ЕКОНОМІКА І ОРГАНІЗАЦІЯ ПОЛІГРАФІЇ

УДК 655.331.108.2

П.П. Лазановський

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

Ринкові умови господарювання відносять до першочергових завдань використання наявних у підприємств (організацій) резервів для підвищення ефективності їх виробничо-господарської діяльності. До них належить і оптимізація організаційних структур управління підприємствами. Необхідність оптимізації в цьому аспекті викликана:

скороченням обсягів виробництва на більшості підприємств (у т.ч. і поліграфічних) державної форми власності, що веде до вивільнення робочої сили, зменшення чисельності працівників керованої ланки, а відповідно, і його структурних підрозділів;

жорстким підходом до підбору кадрів, їх високою навантаженістю, а відповідно, і нечисленними штатами керівників і спеціалістів на новостворених підприємствах приватної форми власності чи приватизовуваних;

змінами в структурі виготовлюваної продукції (збільшення частки продукції з відносно нескладною технологією – етикетної, бланкової, газетної, іншої аркушевої порівняно з книжково-журнальною), що зумовлює зменшення трудомісткості і як наслідок – скорочення чисельності працюючих та кількості тих управлінських підрозділів, де вони задіяні;

утворенням нових підприємницьких структур з чисельністю працюючих 8 – 20 чоловік, які беруть на себе виконання лише частини операцій технологічного процесу (наприклад, складальних), що вимагає відносно простої організаційної їх побудови.

З вищесказаного стає зрозумілим, що організаційна структура підприємства (склад його підрозділів) визначається ним самостійно й повинна забезпечувати ефективний розподіл функцій менеджменту між цими підрозділами. При цьому важливим є дотримання таких вимог:

вирішення одних і тих же питань не повинно знаходитися в компетенції різних підрозділів;

виконання виробничих завдань повинно покладатися на той підрозділ, який може забезпечити найбільшу їх ефективність;

функції керівництва мають зосереджуватися лише в керівних підрозділах.

Структура управління підприємством може змінюватися в часі відповідно до динаміки масштабів і змісту його функцій. Між окремими підрозділами виникають вертикальні та горизонтальні зв'язки. Вертикальні – це зв'язки керівництва і підпорядкування, а горизонтальні – зв'язки рівноправних підрозділів.

Відомі три основні організаційні структури управління підприємством: лінійна, функціональна та змішана (лінійно-штабна, лінійно-функціональна, дивізійна й інші) [1, 2]. Лінійна являє собою схему безпосереднього підпорядкування з усіх питань нижчестоящих підрозділів вищестоящим. Не будемо вдаватися до аналізу її переваг і недоліків (вони достатньо описані в літературі з менеджменту), але зауважимо, що саме ця організаційна структура управління отримує сьогодні домінуюче значення для поліграфічних підприємств з малими та середніми за масштабами виробництвами. Утворення поліграфічних підприємств з такою організаційною структурою управління – один із шляхів її оптимізації.

Функціональна структура побудована за принципом підпорядкування нижчестоящого підрозділу ряду функціональних підрозділів, що ведуть відносно відокремлені види управлінської діяльності: економічні, технічні, технологічні і т.д. Через численні недоліки у чистому вигляді вона використовується дуже рідко.

Найбільш поширена змішана схема організаційної побудови підприємств, при якій рішення, підготовлені функціональними підрозділами, розглядаються й затверджуються лінійними керівниками і передаються підлеглим їм підрозділам (виконавцям). Організаційна побудова поліграфічних підприємств за змішаною схемою досить поширена, але вимагає нині на більшості з них чималих удосконалень через вищезгадані причини.

Як приклад, оптимізуємо діючу лінійно-функціональну структуру управління поліграфічним підприємством, яке має форму відкритого акціонерного товариства (рис.1). Аналізуючи

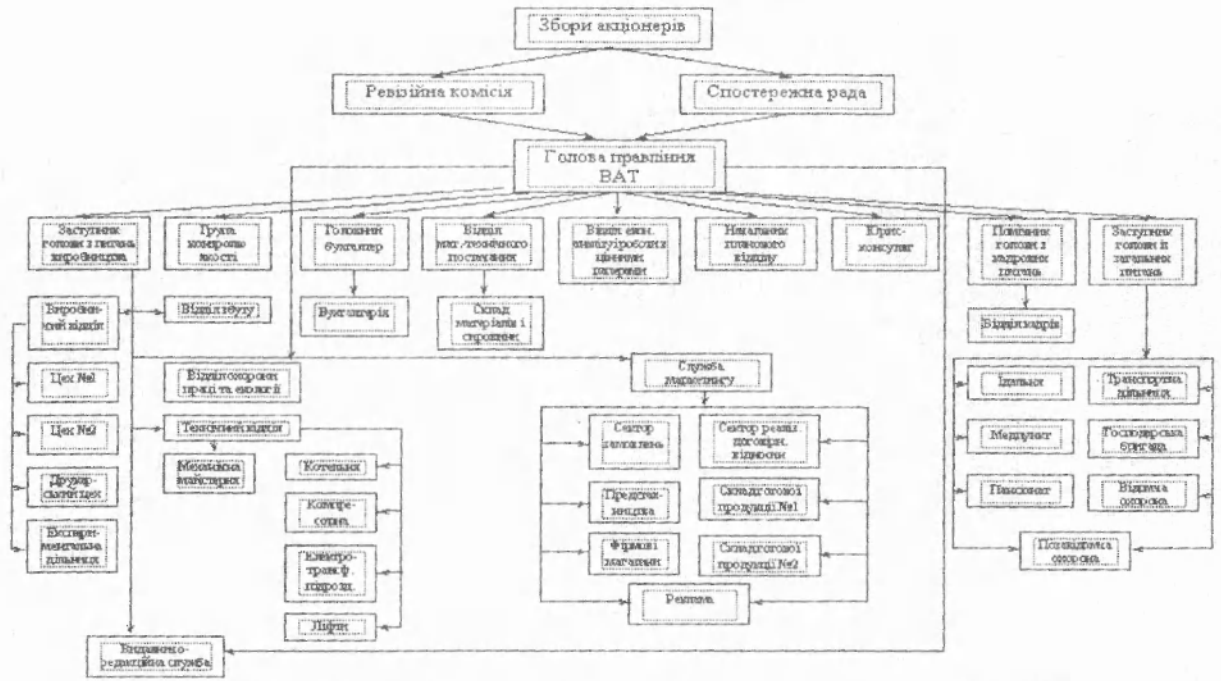


Рис.1. Організаційна структура управління підприємством (діюча)

детально функціональні зв'язки між структурними підрозділами цього підприємства, можна помітити наступні шляхи їх оптимізації.

На підприємстві існує служба маркетингу, до якої входять два склади готової продукції. Окрім того, як структурний підрозділ утворений відділ збуту, що підпорядковується заступникові голови правління ВАТ з питань виробництва. Такий розподіл функцій, на наш погляд, не можна вважати раціональним, оскільки він призводить, по-перше, до дублювання окремих робіт, а по-друге, ускладнює керівництво персоналом та управління маркетингом. Тому пропонується відділ збуту ввести до складу служби маркетингу, залишивши її в підпорядкуванні заступника голови правління ВАТ з питань виробництва. Це дозволить централізувати управлінські дії щодо пошуку замовлень і збуту продукції й підвищити таким чином їх ефективність.

Доцільно транспортну дільницю вивести з підпорядкування заступника голови правління ВАТ із загальних питань і передати у відання начальника відділу матеріально-технічного постачання. Така пропозиція пояснюється тим, що дана дільниця більшою мірою займається поставками сировини і матеріалів, а готова продукція часто вивозиться і самими замовниками. Це також дасть змогу підвищити оперативність керівництва на згаданій ділянці роботи.

Видавничо-редакційна служба ВАТ, як бачимо, має подвійне підпорядкування: голові правління ВАТ і його заступникові з питань виробництва. Таке підпорядкування, як показує практика, може створювати неузгодженість у роботі підрозділів. Враховуючи що обставину, а також те, що в діючій структурі управління голова правління ВАТ має десять лінійних зв'язків з керівниками, пропонується видавничо-редакційну службу залишити лише у підпорядкуванні заступника. Це дещо "розвантажить" голову правління ВАТ.

Практично корисно скоротити посаду помічника голови правління ВАТ з кадрових питань і залишити лише такий структурний підрозділ як відділ кадрів, увівши до його складу юрисконсульта.

У результаті запропонованої реорганізації структура управління підприємством набуде певного вигляду (рис. 2).

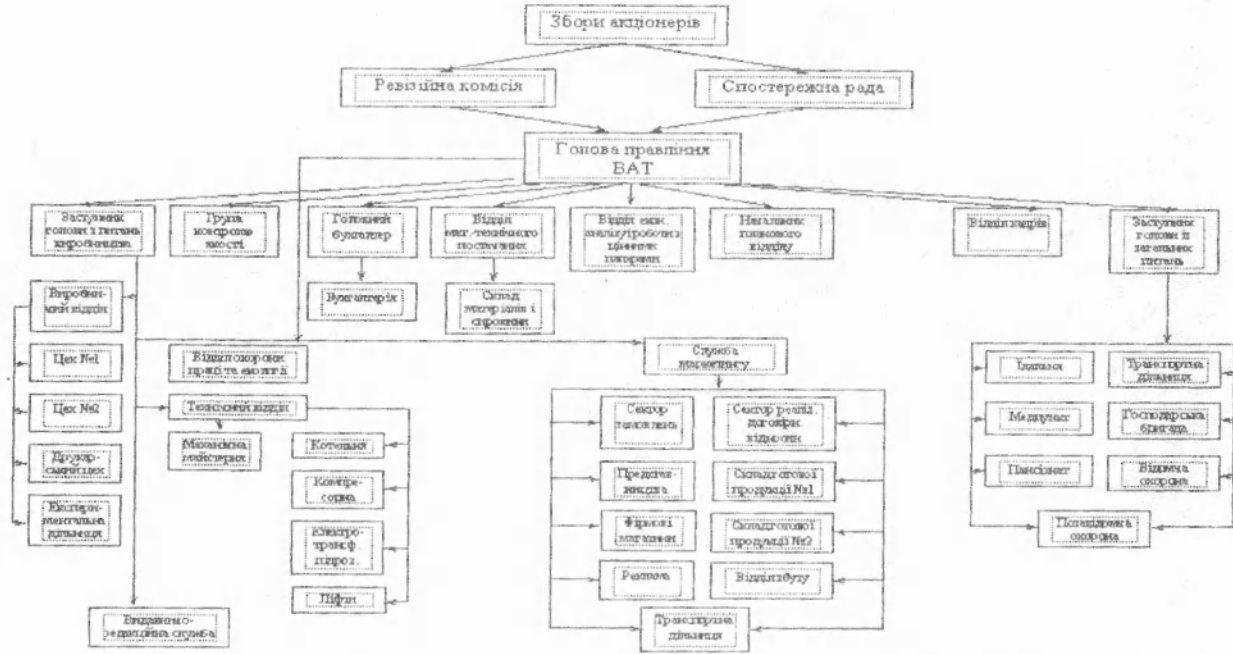


Рис.2. Організаційна структура управління підприємством (оптимізована)

Це дозволить отримати економію по заробітній платі і нарахуваннях на неї, підвищити продуктивність праці тощо. Крім того, поліпшаться показники ефективності організаційної структури управління ВАТ, до яких відносяться:

1) загальний діапазон управління, D_y :

$$D_y = \frac{Q_{н.у.}}{Q_{в.у.}}$$

де $Q_{н.у.}$ – загальна чисельність працівників низових рівнів ієрархії управління; $Q_{в.у.}$ – чисельність працівників на вищому рівні ієрархії управління;

2) діапазон управління на кожному рівні управління, M :

$$M = \frac{Q_{np}}{Q_k}$$

де Q_{np} – кількість працівників на певному рівні ієрархії; Q_k – кількість керівників на певному рівні ієрархії;

3) коефіцієнт ланковості структури управління, K_l :

$$K_l = \frac{P_v}{P_n}$$

де P_v – кількість структурних підрозділів апарату управління на вищому рівні; P_n – кількість структурних підрозділів на низовому рівні.

Отже, вищевикладені думки щодо необхідності удосконалення діючих і створення нових, але раціональних організаційних структур управління підприємствами мають актуальний характер і є одним із шляхів підвищення ефективності їх функціонування.

1. Завадський Й.С. Менеджмент. Т.1. К., 1998. 2. Хміль Ф.І. Менеджмент. К., 1995.