

Аспірант Насонов М. І.

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», м. Дніпро Україна

Організаційно-функціональна структура системи управління ефективністю промислового підприємства

Злагоджена робота промислового підприємства забезпечується організаційною структурою управління, яка на будь-якому підприємстві передбачає ієрархічний або ж органічний тип підпорядкування. Для висвітлення структурних взаємозв'язків різних рівнів управління і підрозділів підприємства, їхньої підпорядкованості на практиці створюються схеми організаційної структури управління, які залежить від декількох чинників: форми власності, організаційно-правової форми структури виробництва, масштабів та територіального розміщення підприємства, тощо. Тому для дослідження залежності ефективності й результативності управління від організаційної структури підприємства ми обрали колективне підприємство, що спеціалізується на виробництві будівельних матеріалів та залізобетонних конструкцій, середне за своїми масштабами та виробничими потужностями – ПАТ ДЗМЗК, що розташоване в м. Дніпро.

Зважаючи на те, що підприємство ПАТ ДЗМЗК за своєю організаційно-правовою формою є приватним акціонерним товариством, то його вищим органом управління є Загальні збори Акціонерів, які обирають виконавчий орган – Правління, яке очолює Генеральний директор та контролюючі органи - Наглядову раду й Ревізійну комісію (Ревізора). На підприємстві ПАТ ДЗМЗК в 2012-2017 роках склалася й на сьогодні існує трирівнева лінійно-функціональна ієрархічна структура управління, яка передбачає наявність інституту заступників керівника за різними функціональними напрямками, яким підпорядковуються керівники підрозділів.

Така структура керування передбачає створення при лінійному керівництві спеціальних функціональних служб, які допомагають йому вирішувати певні виробничі завдання й формувати відповідні управлінські рішення. Так, Генеральний директор ПАТ ДЗМЗК має трьох заступників: перший, з технічних питань та з економічних питань. Функціональні служби складаються з таких підрозділів: служба головного інженера, проектне управління, виробництво готової продукції, управління збуту, планово-економічний відділ та допоміжних підрозділів до складу яких відносяться: транспортний цех; механічне управління; відділ кадрів і секретаріат. Загалом організаційно-управлінська структура ПАТ ДЗМЗК, яка склалася станом на початок 2018 року представлена на рисунку 1.

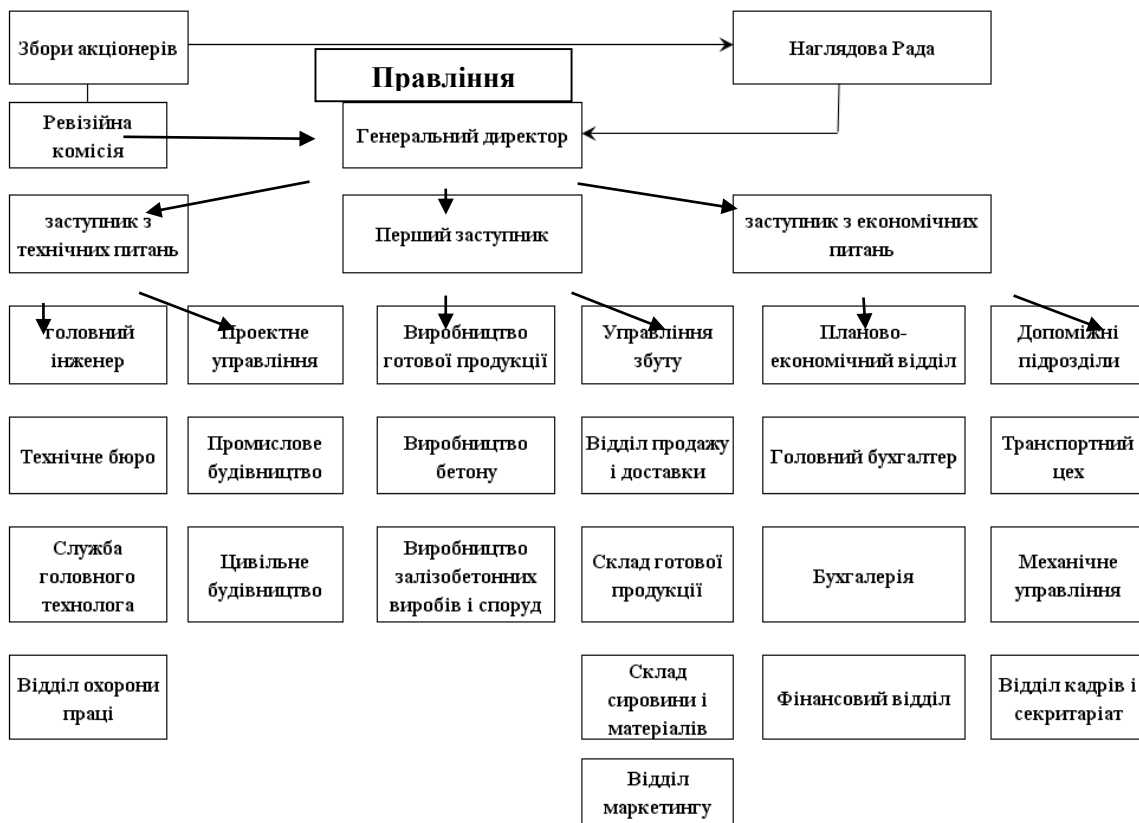


Рис. 1. Організаційно-управлінська структура ПАТ ДЗМЗК

Посадовими особами ПАТ ДЗМЗК є Голова та члени Наглядової ради, Голова та члени Ревізійної комісії (Ревізор). Вищим органом Товариства є Загальні збори акціонерів. Контроль за діяльністю Товариства здійснюють: Наглядова рада та Ревізійна комісія (Ревізор) Товариства.

Для визначення основних напрямів удосконалення функціонально-організаційної структури підприємства з метою поліпшення управління ефективністю його господарської діяльності проаналізуємо сучасний стан управлінської структури за рівнями управління. Якщо накласти надану вище організаційно-управлінську структуру підприємства ПАТ ДЗМЗК, або ж будь-якого акціонерного підприємства на функціонально-організаційний конус управління ефективністю господарської діяльності, то отримаємо схематичне відображення функціонально-організаційної структури управління ефективністю акціонерного промислового підприємства (рис. 2).

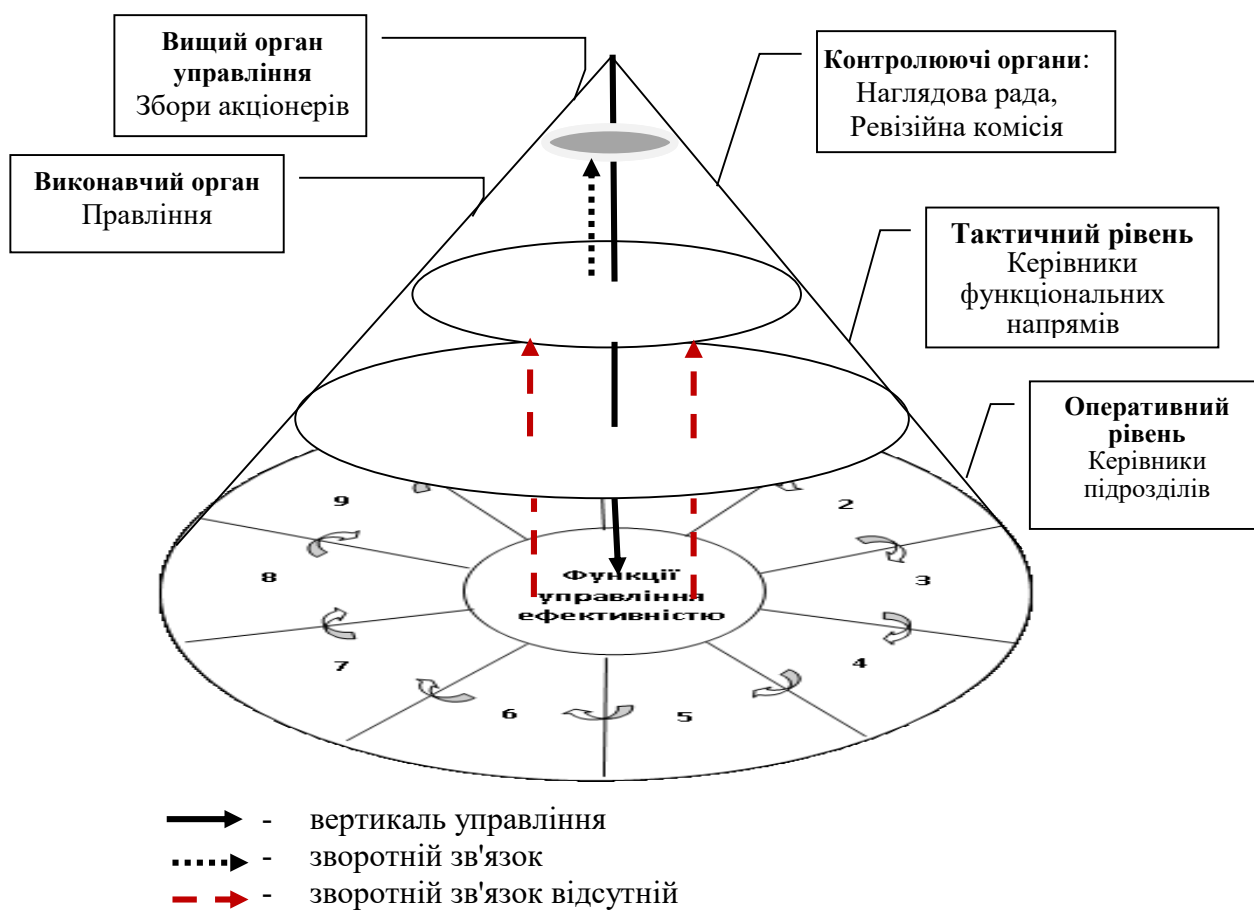


Рис. 2. Функціонально-організаційна структура управління ефективністю господарської діяльності ПАТ ДЗМЗК

Основні функції керівників різного рівня управління лежать в основі цього конуса й позначені на рисунку 2 цифрами від 1 до 10, а саме: 1) цілепокладання;

2) планування; 3) організація; 4) керування; 5) координація; 6) моніторинг; 7) аналіз; 8) контроль; 9) коригування; 10) стимулювання.

Для досліджуваного підприємства основні функції управління сформовані у Статуті та затверджені Вищим органом управління – Загальними зборами Положеннями про Наглядову раду, про Ревізійну комісію та про Корпоративне управління, які у частині визначення функцій і відповідальності, як правило, є типовими для акціонерних підприємств й оприлюднюються на сайтах. До складу вищих контролюючих органів ПАТ ДЗМЗК входять Наглядова рада та Ревізійна комісія. Так Наглядова рада складається з 3-х осіб та є органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної статутом Товариства й законом, контролює та регулює діяльність Правління Товариства (далі - Правління).

Аналіз статутних документів підприємства ПАТ ДЗМЗК та положень про структурні підрозділи на наявність в них функції притаманних управлінню ефективністю рідних рівнів, відповідно до визначеного нами переліку показав, що загалом, на підприємстві склалася задовільна функціонально-організаційна структура управління, що має всі необхідні управлінські рівні та органи задля здійснення управління господарською діяльністю.

Проте аналіз функцій управлінських структур у контексті функціонального забезпечення управління ефективністю такої діяльності показав на наявність суттєвих недоліків:

1) практично відсутній зворотній зв'язок між оперативним, тактичним та адміністративним рівнями управління;

2) у внутрішніх регламентах відсутня функція координації дій між рівнями управління та відповідальність керівництва за здійснення цієї функції;

3) на підприємстві функція планування та моніторингу здійснюється в обмеженому вигляді, ситуативно для вирішення конкретних господарських ситуацій;

4) стимульна функція зафіксована лише на рівні Загальних зборів у частині розподілу прибутку та формування дивідендів і практично не

реалізується на рівні організації роботи керівництва тактичного й оперативного рівня та заохочення працівників.

Окрім того спостерігається нераціональне, з точки зору превалювання професійних інтересів, функціональне підпорядкування підрозділів керівництву вищого рангу. Це стосується відділу маркетингу, який входить до структури управління збуту, але як справедливо зазначає І. Адізес «...коли у вас один віце-президент з маркетингу та збуту, швидше за все, маркетингової функції немає. Відділ маркетингу здійснює функції підтримки продажів і називає це маркетингом». І те ж саме - при поєднанні виробничого і конструкторського відділів, тому що одні печуться про «сьогодні», а інші - про «завтра» [1].

Загалом, на рівні тактичного управління різними службами та підрозділами Товариства виконуються практично всі функції, що притаманні управлінню ефективністю господарської діяльності окрім функцій цілепокладання, координування та стимулювання.

Тому для поліпшення системи управління підприємством й підвищення ефективності адміністративної діяльності необхідно внести певні зміни до функціонально-організаційної структури управління підприємством. Перш за все зважаючи на скрутне фінансове становище на підприємстві відсутній спеціалізований постійно діючий підрозділ чи тимчасова антикризова група або окремий фахівець – антикризовий менеджер, які б проаналізували вузькі місця, визначили слабкі та сильні сторони, переваги та загрози й надали кваліфіковані пропозиції щодо подальшого розвитку підприємства.

Література:

1. Adizes I. Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organization. Organizational Dynamics. 1979. Vol. 9. P. 3-25.