

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ПРУЖАНСКИЙ МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ»

*О.И. Врублевская,
Экономический факультет, 5 курс*

В условиях рыночной экономики, когда обостряется конкурентная борьба, необходимо иметь чётко намеченный план действий, позволяющий адекватно использовать сильные стороны и открывающиеся возможности деятельности предприятия. Одновременно, следует предвидеть, вероятные угрозы и работать над устранением их негативного влияния.

Чем лучше продумана организационная структура компании и чем точнее доводятся распоряжения руководителей структурных подразделений до подчинённых, тем выше вероятность того, что компания достигнет хороших результатов в работе. Рациональное построение организационной структуры управления – это не только испытанный рецепт успеха в бизнесе, но и лучшее испытание качества управления.

С целью оптимизации организационной структуры управления ОАО «Пружанский молочный комбинат» желательно перераспределить функциональные обязанности структурных подразделений следующим образом.

Непосредственно на отдел маркетинга, сбыта и снабжения возлагаются обязанности по:

- разработке маркетинговой стратегии предприятия;
- увеличению объемов реализуемой продукции;
- расширению рынков сбыта;
- развитию товаропроводящей сети, экспортных поставок и импортных закупок;
- обеспечению производства необходимыми вспомогательными материалами, запчастями и т.д.

Решение вопросов и разрешение проблем, связанных с расширением производственных мощностей, прогнозированием и внедрением новых видов продукции и новых технологий, оборудования, а также связанных с инвестиционной деятельностью предприятия ложится на плечи заместителя директора по производству, главного инженера, работников технических служб предприятия и отдела главного технолога.

Планово-экономический отдел совместно с бухгалтерией будут:

- планировать деятельность предприятия и его финансовые результаты;
- прогнозировать издержки производства на основе анализа деятельности предприятия;
- формировать отпускные цены в соответствии с законодательством и конъюнктурой рынка;
- разрабатывать и внедрять различные экономические мероприятия по экономии затрат.

Что же касается объективного отражения финансовых результатов работы предприятия, используемого для дальнейшего анализа эффективности его работы, данная обязанность возложена непосредственно на бухгалтерию.

Вспомогательные службы предприятия, их специалисты и руководители должны заниматься обеспечением производства топливно-энергетическими ресурсами, водой и т.д., а также организацией бесперебойной работы оборудования.

Функции по менеджменту качества выпускаемой продукции, внедрению передовых методов анализа сырья и продукции, систем качества ИСО и ХАССП возложены на заместителя директора по производству, инженера по внедрению системы качества, работников производственной лаборатории, ее руководителей и специалистов.

Для осуществления преобразования организационной структуры предприятия необходимо оценить загруженность структуры контактами. Для расчёта количества связей в подразделениях используем формулу В.А. Грайкунаса ОАО «Пружанский молочный комбинат»:

$$Q = n \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right),$$

где:

Q – количество связей,

n – число подчинённых, человек

ОАО «Пружанский молочный комбинат»: $Q = 11 \left(\frac{2^{11}}{2} + 11 - 1 \right) = 11374$

На ОАО «Пружанский молочный комбинат» директору подчиняется 11 структур, он имеет 11 подчинённых и 11374 связей (норма управляемости $Q = 500$ связей при 7 подчинённых), что свидетельствует о крайней перегруженности контактами и необходимости сокращать количество связей.

Рассчитаем среднюю продолжительность контакта директора ОАО «Пружанский молочный комбинат» с подчинённым (11 подчинённых), зная, что рабочий день директора составляет 8 часов: $t = \frac{8 \times 60 \times 60}{11374} = 2,5$ секунд на связь.

Следовательно, при данной структуре руководитель может выделить на каждого подчинённого только 2,5 секунды, при минимально возможных 58,8 секундах (7 подчинённых).

В данном случае перегружен контактами только высший уровень управления, на остальных же уровнях количество подчинённых не превышает 4 ($Q = 44$).

Таким образом, оптимизировать организационную структуру ОАО «Пружанский молочный комбинат» нужно именно путем уменьшения количества подчинённых непосредственно у директора.

Можно предложить следующие изменения в организационной структуре ОАО «Пружанский молочный комбинат»:

- сокращение должности начальника центральной производственной лаборатории и перевод его в подчинение заместителю директора по производству;
- передача полномочий по управлению непромышленной сферой от директора начальнику отдела маркетинга, сбыта и снабжения;
- сокращение должности ведущего инженера по охране труда с передачей его обязанностей главному инженеру;
- сокращение должностей ведущего специалиста по юридической и идеологической работе, а также должности ведущего специалиста по кадрам с распределением их обязанностей между специалистами соответствующих служб.

В результате этих преобразований количество подчинённых непосредственно у директора сократится до 6 ($Q = 222$), что позволит не только упростить организационную структуру ОАО «Пружанский молочный комбинат», но и поможет достичь максимальной эффективности от взаимоотношений между высшим руководством и подчинёнными.