

УДК 65.014.1:658.014.12

В.М. Селютін, канд. екон. наук

А.М. Дзюба, магістр.

О.О. Євсюкова, магістр.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто особливості проектування організаційних структур управління підприємств харчової промисловості, запропоновано класифікаційну схему функцій управління.

Рассмотрены особенности проектирования организационных структур управления предприятий пищевой промышленности, предложена классификационная схема функций управления.

The features of planning of organizational structures of management of enterprises of food retail industry are considered, the classification chart of management functions is offered.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Одним з важливих напрямів удосконалення системи управління є побудова її ефективною організаційної структури (ОСУ). ОСУ закріплює розподіл офіційних повноважень і відбиває обов'язок посадових осіб виконувати певні функції. Однак жодна структура не відбиває в повній мірі рівномірність розподілу роботи, яка має бути виконана управлінським персоналом. Тим більше, немає упевненості у балансі решти організаційних елементів посади, а саме, засобів, необхідних для виконання поставлених завдань, обов'язків, відповідальності та прав. Зв'язок структури управління з метою, функціями, процесом, механізмом функціонування, людьми та їх повноваженнями свідчить про її величезний вплив на всі сторони управління. Тому менеджери всіх рівнів приділяють величезну увагу принципам і засобам формування структур, вибору типу або комбінації видів структур, вивченню тенденцій в їх побудові і оцінці їхньої відповідності меті та завданням [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До останнього часу методи побудови організаційних структур управління характеризувалися дуже нормативним характером, недостатньою розмаїтістю, що призводило до механічного переносу організаційних форм, що застосовувалися в минулому, у нові умови. Нерідко апарат управління на самих різних рівнях повторював ті самі схеми. З наукового погляду занадто вузьке трактування одержували самі вихідні чинники формування структур: чисельність персоналу замість цілей організацій; постій-

ний набір органів замість зміни їхнього складу і комбінації в різних умовах.

Одним з головних недоліків методик, що застосовувалися, була їхня функціональна орієнтація, суворе регламентація процесів управління, а не їхніх результатів. Тому цілі та взаємозв'язок різних ланок системи управління набувають більш важливе значення, ніж суворе встановлення їхньої функціональної спеціалізації.

Системний підхід, додаючи важливе значення науково обґрунтованому визначенню функції управління і нормативів чисельності як частини загального процесу формування організаційно-управлінської структури, орієнтує дослідників на більш загальні принципи проектування організацій. Тобто він передбачає вихідне визначення системи цілей організації, що обумовлюють структуру завдань і зміст функцій апарату управління.

Мета та завдання статті. Метою дослідження було визначення методичних підходів до проектування організаційних структур управління харчових підприємств. Для цього були поставлені і вирішені наступні завдання: запропоновані загальна схема формування організаційних структур управління підприємств харчової промисловості та ієрархічна структура конкретних функцій управління, визначені параметри функцій, які враховуються під час проектування ефективних ОСУ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційна структура управління включає в себе всі цілі, розподілені між різноманітними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій з їх виконання. Професійне управління підприємствами харчової промисловості передбачає знання якісної структури та проведення кількісної оцінки функцій управління з метою їх використання в процесі проектування організаційних структур нових підприємств та зміни їхнього складу та змісту – в існуючих. Повний набір функцій управління визначається з урахуванням як внутрішньофірмових чинників, так і зовнішніх, до яких можна віднести, зокрема, особливості та тенденції розвитку харчової промисловості та її інфраструктури, зміни політичних, загальноекономічних і демографічних чинників тощо. Загальна схема формування організаційної структури управління підприємства харчової промисловості пропонується на рис. 1.

Вона передбачає повний цикл організаційних процедур від визначення місії підприємства до формування проекту ОСУ.

Специфіка діяльності підприємств харчової промисловості, які є сьогодні переважно малими та середніми, визначає той факт, що розподіл повноважень не є таким чітко структурованим, як це спостеріга-



Рисунок 1 – Загальна схема формування організаційної структури управління підприємства

ється у великих фірмах. Причиною цього є неглибока спеціалізація управлінських функцій.

Для визначення проблем структуризації функцій управління та пошуку напрямків їх ефективного вирішення було досліджено 7 підприємств харчової промисловості, які є типовими за розміром та типом виробничого процесу. Зокрема обирались підприємства з кількістю працівників 100...130 чоловік [1].

Функції та структура управління знаходяться в діалектичній єдності. Під час створення нового підприємства функції виступають основою для формування структури (підрозділів, посад, закріплення за ними прав, повноважень і відповідальності).

У разі удосконалення чи диверсифікації виробництва та управління основою служить структура, яка визначає діапазон можливої зміни набору функцій. При цьому структура принципово не змінюється, тобто зберігаються ключові підрозділи та посади.

В обох випадках дослідник визначається з обсягом функцій, що потребують виконання на всіх рівнях підприємства, оцінює (або визначає) витрати часу на виконання кожної функції, рівні їх складності та сумісності. Ця робота є необхідною складовою під час виконання дипломного проекту з менеджменту і в сучасних умовах – ознакою якісного менеджменту виробничих та торговельних підприємств. Результати аналізу функцій та їх угруповань дають підстави для вдосконалення роботи окремої посади, підрозділу та підприємства в цілому.

Основою дослідження стає конкретна функція управління (КФУ), яка є набором загальних функцій – прогнозування, планування, організації, координації, мотивації, інформування, контролю тощо.

З метою приведення до порядку функціонального змісту підприємства повинна утворюватися наступна ієрархія (рис. 2). Теоретично, відсутність будь-якої процедури чи операції може призвести до низької ефективності виконання функцій, чи до їх невиконання. Так, без проведення інформаційної роботи (оцінки ситуації, одержання й обробки достовірної інформації) подальшу роботу буде ускладнено. Але практично, в умовах конкретної ситуації, деякі процедури та операції дійсно не завжди можна ідентифікувати, тобто вони стають „фіктивними” через деякий час численного їх повторювання. У цьому випадку технологія прийняття управлінського рішення скорочується завдяки накопиченню досвіду та вибору найбільш оптимального алгоритму управління.

Процес спеціалізації та кооперації управлінської діяльності призводить як до дроблення, так і до об'єднання функцій управління.

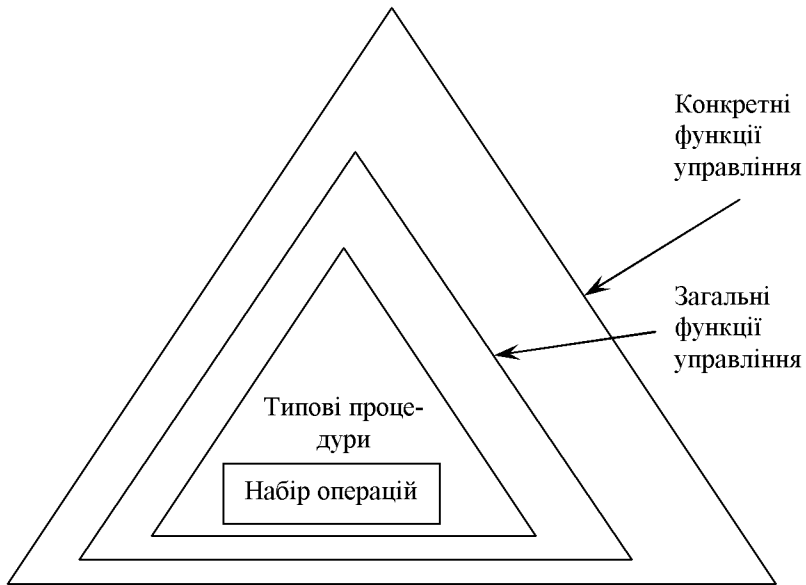


Рисунок 2 – Склад конкретної функції управління

Ступінь охоплення рівнів ієрархії (глибина вивчення конкретної функції управління) визначається метою та завданнями, які ставляться перед менеджером у процесі реорганізації, і залежать від специфіки підприємства. Так, для більшості підприємств харчової промисловості достатнім є рівень аналізу конкретних і загальних функцій управління. Але, якщо вдосконалення роботи певної посадової особи (менеджера), то доцільним вважається поглиблення дослідження до рівня набору операцій [2].

Процес реорганізації управління підприємства передбачає класифікацію конкретних функцій управління. В основі класифікації конкретних функцій управління лежить поділ підприємства на функціональні сфери, в які згруповано функції, близькі за критерієм сумісності або технологічно тісно пов'язані. У наведеній нижче схемі нами запропоновано класифікацію конкретних функцій управління, яка враховує специфіку підприємств харчової промисловості (рис. 3).

Сьогодні вже склався підхід до кількості параметрів функцій. Необхідною та достатньою кількістю параметрів функцій, процедур та операцій, що виконуються працівниками підприємств торгівлі та харчування, можна вважати такі:

- трудомісткість;
- складність;
- вартість;
- сумісність [2].



Рисунок 3 – Перелік конкретних функцій управління підприємств харчової промисловості

Найбільш складним з методичної точки зору та практичного використання, на наш погляд, є параметр сумісності.

За сумісністю управлінські функції прийнято поділяти на однакові, однотипні та різнотипні. До однакових належать функції, які виконуються різними людьми за однаковими правилами (у підприємстві харчової промисловості такі функції виконують лише виробничі працівники). До однотипних належать функції, які виконуються за різними правилами (технологіями), але стосуються однієї сфери діяльності (економіки, техніки і т. ін.). Так, у бухгалтерії виробничого підприємства працюють фахівці з обліку заробітної платні, податків тощо. До різнотипних належать функції, які виконуються за різними правилами та належать до різних сфер діяльності. Наприклад, у підпорядкуванні ди-

ректора є головний бухгалтер, головний технолог, фінансовий директор, завідувач виробництвом тощо.

Дослідження показали можливість кількох варіантів розподілу функцій, процедур чи операцій серед працівників.

1. Працівник виконує одну функцію. Кількість та професіоналізм працівників визначаються лише складністю та трудомісткістю функції, з одного боку, і нормою робочого часу та кваліфікацією працівників – з іншого.

2. Працівник виконує кілька функцій протягом звітного періоду (місяць, квартал чи рік). Кількість та професіоналізм працівників визначаються не тільки складністю та трудомісткістю функції, але й розходженням у складності та сумісності функцій. Тут можливі наступні ситуації:

- усі функції однакові. Ця ситуація зводиться до першого варіанта і має добре розроблені методи реалізації;

- функції мають різний характер сумісності (однакові, однотипні, різнотипні) та різну складність виконання. Ця ситуація – найбільш типова в управлінській діяльності та менш усього розроблена.

Сумісність функцій залежить від однорідності відповідних процедур або операцій. Однорідність дає можливість підсилити процес кооперації управлінської праці і тим самим зменшити апарат управління. Крім того, виділення однорідних процедур або операцій та їхнє об'єднання дозволяють спростити функціональну структуру управління.

Дослідження підприємств харчової промисловості дозволили виявити ознаки віднесення функцій до груп сумісності з урахуванням особливостей конкретних функцій управління. До групи однакових належать функції у таких межах:

- однієї конкретної функції управління, які виконуються за одним алгоритмом та спрямовані на різні об'єкти управління. Наприклад, функції координації діяльності бухгалтерів;

- декількох однакових конкретних функцій управління, які виконуються за одним алгоритмом та спрямовані на різні об'єкти управління. Наприклад, функції планування діяльності керівників підрозділів: головного технолога, завідуючого виробництвом, завідуючого складом.

До групи однотипних належать:

- різні функції у межах однієї конкретної функції управління. Наприклад, планування й організація управління персоналом;

– однакові функції в різних конкретних функціях управління. Наприклад, контроль управлінської діяльності з персоналу, фінансів, економіки.

До групи різнотипних функцій належать:

– різні функції в різних конкретних функціях управління. Наприклад, мотивація та контроль в управлінні маркетингом та технічним розвитком;

– різні конкретні функції управління в цілому. Наприклад, бухгалтерський облік, управління персоналом.

Кількість функцій, що може виконувати працівник, можна розрахувати за формулою:

$$N = \frac{T_n}{\sum_{i=1}^N \sqrt{\frac{K_{1\phi i} \times K_{2\phi i} \times T_i}{K_{1p}}}},$$

де N – кількість функцій; $K_{1\phi i}$ – рівень складності функції ($K_{1\phi i} = 1...3$); K_{1p} – максимальний рівень складності функцій, які професійно виконує працівник; $K_{2\phi i}$ – коефіцієнт сумісності функції ($K_{2\phi i} = 1...3$); T_i – трудомісткість функції, чол. год.; T_n – норматив робочого часу працівника.

З урахуванням коефіцієнтів складності та сумісності функцій максимальну кількість виконуваних однією людиною функцій можна оцінити за таблицею.

Таблиця – Максимальна кількість функцій, яку може виконувати працівник підприємства харчової промисловості, залежно від їхньої складності та сумісності

Сумісність функцій	Складність функцій		
	Переважають технічні операції	Переважають логічні операції	Переважають творчі операції
Однакові	24	17	12
Однотипні	17	12	9
Різнотипні	12	9	6

Для проектування організаційної структури управління використовуються розрахунки реальних трудовитрат на виконання функцій. Визначення кількості посадових осіб, необхідних для виконання конкретної функції управління пропонується здійснювати за формулою:

$$Ч_{КФУ} = \frac{ТВ_m}{D_m \times 8},$$

де $Ч_{КФУ}$ – кількість посадових осіб, необхідних для виконання конкретних функцій управління, чол.; $ТВ_m$ – загальна сума трудовитрат на виконання функцій упродовж місяця, год.; D_m – кількість робочих днів у місяці; 8 – тривалість робочого дня, год.

Висновки. Аналіз функцій за означеними критеріями стає основою для формування організаційної структури управління, а в методику її проектування доцільно включати наступні етапи: складання переліку завдань, конкретних і загальних функцій управління; аналіз трудомісткості кожної функції управління, її порівняння з трудомісткістю на подібних підприємствах галузі; визначення рівня складності функцій управління; визначення сумісності різних функцій; поєднання функцій у групи на основі урахування їх параметрів; розрахунок потреби в персоналі, який буде виконувати визначені функції; побудова організаційної структури управління підприємства, що досліджується та реорганізується.

Список літератури

1. Производительность труда «белых воротничков» [Текст] [пер. с англ.] / общ. ред. и вступ. ст. В. В. Зотова. – М. : Прогресс, 1989. – 248 с.
2. Субботин, А. В. Трудозатраты и стоимость [Текст] // Директор информационной службы. – 2002. – № 7–8. – С. 15–18.

Отримано 15.03.2009. ХДУХТ, Харків.

© В.М. Селютін, А.М. Дзюба, О.О. Євсюкова, 2009.

УДК 658.8 “312”:004.738.5

І.Г. Бубенець, ст. викл.

Ж.В. Бурлакова, ст. викл.

СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ ІНТЕРНЕТ-КОМУНІКАЦІЙ

Розглянуто елементи впливу банерної реклами на споживача, наведено переваги щодо використання нового виду онлайн-реклами та запропоновано впровадження тізерної реклами до бізнесу.

Рассмотрены элементы влияния баннерной рекламы на потребителя, описаны предпосылки использования нового вида онлайн-рекламы, предложено внедрение тизерной рекламы в бизнес.