

ЛОГІСТИЧНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗЕРНОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

© Седікова І.О., 2008

За побудови та оцінювання ефективності функціонування організаційних структур управління перед керівниками підприємства постають проблеми вибору переліку, кількості та змістового наповнення параметрів, що відображатимуть основні характеристики організаційної структури управління її якістю. Вивчення літературних джерел за проблемою дають змогу запропонувати оцінювання параметрів організаційної структури управління для підприємств зернопереробної галузі.

At construction and evaluation of efficiency of functioning of organizational structures of management the problems of choice of list, amount and semantic filling of parameters get up before the leaders of enterprise, that basic descriptions of organizational structure of management will represent its quality. The studies of literary sources after a problem allowed to offer the evaluation of parameters of organizational structure of management for the enterprises of зернопереробної industry.

Постановка проблеми. Головним завданням керівника будь-якого підприємства є управління узгодженістю елементів організаційної структури. Це означає, що усі рішення і дії, які стосуються цілепокладання, фінансів, виробництва, кадрів, стимулювання повинні бути взаємопов'язані з місією підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій і практичній літературі визначенню ефективності функціонування організаційних структур управління підприємств (ОСУ) приділено не достатньо уваги. Це пояснюється відсутністю методичних підходів до визначення оптимальності і ефективності організаційних структур управління. У стереотипах, які склалися, і укладах адміністративно-управлінської практики немає місця спеціалізованому підрозділу або фахівцю-аналітику з організаційних структур, який міг би набувати досвід у системних дослідженнях і інформаційно контролювати еволюцію розвитку організаційної структури підприємства. Звідси уривчастий, непослідовний, поверхневий підхід до регулювання організаційного механізму.

Тим часом середовище, в якому функціонують підприємства, безперервно змінюється і робота з внесення змін в організаційну структуру підприємства повинна вестися постійно. Проте практика не має в своєму розпорядженні досконалого інструменту, який уможливив би оцінити відповідність організаційної структури і характеристик її елементів цільовим орієнтирам підприємства [1].

Використання логістичного підходу до управління підприємством передбачає системне управління усім матеріальним ланцюгом. Для цього на підприємствах впроваджуються логістичні служби, основною функцією яких є управління матеріальними та сукупними потоками у межах логістичної системи або в деяких частинах ланцюга поставок, починаючи від формування договірних відносин з постачальником і закінчуючи доставкою клієнту готової продукції. Основними виконавцями цієї функції виступають менеджери-логісти. Вони забезпечують ефективне і раціональне переміщення матеріального потоку в конкретному тимчасовому інтервалі від вихідної позиції до кінцевого місця споживання або до проміжного місця дислокації матеріального потоку. Сьогодні всі керівники підприємства дуже чітко розуміють, що відсутність служби логістики на підприємстві призводить до безсистемності і неузгодженості в закупівлях, зберіганні, цінах, запасах, організації збуту, а також до плутанини у складському господарстві.

Формулювання цілей статті. Мета роботи – провести аналіз діючих організаційних структур управління підприємств зернопереробної галузі. Запропонувати параметри, що відобразять основні характеристики організаційної структури управління її якістю.

Виклад основного матеріалу. З метою аналізу стану діючих організаційних структур управління на підприємствах зернопереробної галузі було проведено обстеження методом анкетування двадцяти трьох підприємств Одеської, Вінницької, Житомирської, Запорізької, Львівської, Полтавської, Харківської областей. До складу об'єктів аналізу увійшли дочірні підприємства ДАК “Хліб України” – Куліндоровський КХП.

Анкетування проводилося за такими питаннями:

- яка ОСУ запроваджена на підприємстві?
- яка чисельність працюючих на підприємстві управлінського персоналу?
- яка кількість підлеглих на вищому, середньому та нижчому рівнях управління?
- яка стратегія розвитку підприємства?
- чи змінювалася ОСУ із зміною стратегії підприємства?
- чи змінювалася ОСУ при переході від планової системи управління до ринкової?
- який характер має система управління на підприємстві?
- як давно переглядалися нормативні документи з управління та посадові інструкції?
- чи використовуються методи логістики на підприємстві?
- в яких структурних одиницях впроваджена логістика?

За результатами анкетування виявлено, що 50 % респондентів використовують лінійно-функціональні організаційні структури, яким властиві багато недоліків. Основним з недоліків є відсутність в існуючих структурах чіткого розмежування лінійних і функціональних взаємозв'язків між підрозділами апарату управління й окремих працівників.

Проведене анкетування показало, що 15 % респондентів використовують логістичний підхід до управління підприємством. Впровадження логістичного підходу, на нашу думку, є позитивним моментом, тому що дає змогу простежити рух усього матеріального потоку від постачання сировини до збуту готової продукції. Дані анкетування дали можливість розробити принципово нову для Куліндоровського КХП організаційну структуру управління та запропонувати одному із потужних на півдні країни зернопереробних підприємств ввести в організаційну структуру управління логістичний відділ із централізованою організацією з метою реалізації логістичних функцій, координації дій підсистем підприємства з точки зору логістики, розподілу відповідальності за реалізацію головних цілей і забезпечення безперервності і ритмічності матеріального потоку, зниженню витрат.

Для того, щоб вижити у складних умовах функціонування ринку, підприємствам можна запропонувати логістичний підхід до управління. Для визначення напрямів вдосконалення системи менеджменту підприємств проведемо аналіз управляючої підсистеми та управляючої підсистеми, тобто підрозділів основного, допоміжного і обслуговувального виробництв (табл. 1).

Предметом діяльності комбінату хлібопродуктів є: закупівля, реалізація, перероблення зерна, а також продаж продуктів помолу: борошна, висівки, крупи манної і зерновідходів.

Аналіз показав, що Куліндоровській комбінат хлібопродуктів – розвинене багатопрофільне зернопереробне підприємство з сучасною технологією і високим ступенем комп'ютеризації. На підприємстві є акредитовані технологічні лабораторії, що є частиною існуючої інфраструктури з контролю вхідної якості поступаючої зернової і незернової сировини, технологічного процесу виробництва і подальшим визначенням якості продукції відповідно до діючої нормативно-технічної документації.

В результаті аналізу відповідності управляючої підсистеми встановленим нормативам і вимогам з'ясовано наступне:

1. Адаптивність – здатність ОСУ адаптуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Аналіз управляючої підсистеми та управляючої підсистеми підприємств

Виробництва	Куліндоровський КХП
Основне	Елеватор місткістю 94 тис. т здійснює приймання і розміщення зерна у силосних корпусах, сушку, формування помольних партій, чисельність робітників і службовців становить 47 чоловік. Розмельне відділення складається з двох самостійних секцій потужністю 250 т/доб. перероблення зерна кожна. Комбікормовий завод потужністю 630 т на добу, виробляє комбікорми для сільськогосподарського призначення, чисельність робітників і службовців становить 40 осіб. Млин потужністю 500 т зерна на добу або 375 т борошна
Допоміжне	Ремонтний, ремонтно-будівельний, паросиловий цехи, компресорна, електростанція
Обслуговувальне	Склад готової продукції борошномельного заводу – місткість близько 3600 т борошна

На аналізованому підприємстві використовується лінійно-функціональна структура управління, що поєднує елементи лінійної і функціональної систем управління. У такій структурі лінійні керівники є єдиначальниками, їм допомагають у роботі функціональні відділи. Лінійні керівники нижчих рівнів адміністративно не підпорядковані функціональним керівникам вищих рівнів управління [3]. Лінійно-функціональна структура неефективна в умовах існуючого зовнішнього середовища. У зв'язку з нездатністю цієї ОСУ пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі краще застосувати для підприємства регіональний тип організаційної структури управління з використанням логістичного підходу, що дає змогу ефективно управляти усім матеріальним ланцюгом з урахуванням змін кон'юнктури ринку.

2. Гнучкість – здатність чітко реагувати на зміну попиту, вдосконалювання технології виробництва, впровадження інновацій.

Останнім часом у споживачів (хлібозаводів) змінилися вимоги до якості і асортименту борошна. Підприємства не можуть оперативно відреагувати, внаслідок чого зменшується обсяг реалізації. Отже, необхідно вдосконалювати якість продукції, що випускається, розширяти асортимент з метою виходу на інші ринки і регіони.

3. Адекватність – постійна відповідність ОСУ параметрам керованої підсистеми. Аналіз виконання управлінських робіт виявив, що у 2007 році у зв'язку з різким скороченням обсягу виробництва і реалізації борошна набагато скоротився обсяг робіт багатьох посадовців. У схемі ОСУ це положення не знайшло відображення.

4. Оптимальність і оперативність – встановлення раціональних зв'язків між рівнями управління. На підприємствах діє трирівнева система управління. При цьому, наприклад, заступник директора з якості є топ-менеджером, але він фактично виконує обов'язки начальника виробничо-технологічної лабораторії, тобто менеджера середньої ланки. Виявлено багато подібних явищ, це свідчить про те, що у структурі існують зайві рівні управління та зв'язки між ними нераціональні.

5. Надійність – гарантія вірогідності та своєчасності передачі інформації. Обмін інформацією між структурними підрозділами і окремими працівниками підприємства відбувається за допомогою внутрішнього телефонного зв'язку. Усі менеджери проводять щодня наради з підлеглими працівниками. Але зовнішні комунікації мають багато бар'єрів при взаємодії з постачальниками і споживачами.

6. Можливість ефективного контролю – відповідність кількості підлеглих структурних одиниць нормативам діапазонного контролю керівника. Ця вимога відповідає нормі (табл. 2).

7. Економічність – відповідність витрат на утримання органів управління можливостям підприємства. У 2007 році фінансовий стан Одеського КХП погіршився і у зв'язку з цим було скорочено 11 працівників апарату управління, а середньомісячну заробітну платню працівникам, що залишилися, збільшили. Внаслідок чого економія витрат на утримання органів управління вийшла незначною, усього 5916 гривень. Для Куліндоровського КХП приріст валової продукції на працівника підприємства знизився у 2007 порівняно з 2006 роком і становив 108,7 %, а приріст

прибутку на одного працівника підприємства становив 153,2 %. Далі встановимо, чи усі конкретні функції управління виконуються на підприємствах в належному обсязі. Існуючий розподіл конкретних функцій між структурними підрозділами і посадовими особами апарату управління наведено у табл. 3.

Таблиця 2

Аналіз відповідності фактичного становища нормативним значенням

Керівники	Об'єкт підпорядкування	Нормативні значення	Куліндорівський КХП	
			Кількість підлеглих структурних одиниць	
			фактично	відхилення
Директор	Усе підприємство	9	9	-
Заступник директора з соціальних питань	Соціальна сфера	-	4	-
Заступник директора з якості	Основне виробництво	-	1	-
Заступник директора з комерційної діяльності	Сфера постачання і збуту	-		
Головний інженер	Основне і допоміжне виробництво	6	4	2
Головний бухгалтер	Бухгалтерія	6	7	2
Начальник планово-виробничого відділу	ПВВ	1	1	-
Начальник технічного відділу	Технічний відділ	1	-	-
Начальник виробничо-технологічної лабораторією	ВТЛ	5	9	-4
Начальник борошномельного комплексу	Борошномельний комплекс	13	17	-2
Головний енергетик	Енергетична служба	1	1	1
Головний механік	Ремонтна служба	-	1	-

Таблиця 3

Розподіл конкретних функцій між структурними підрозділами і посадовими особами апарату управління [4]

№ з/п	Назва функцій апарату управління	Посадова особа, що очолює виконання функцій	Структурні підрозділи апарату управління
1	2	3	4
1	Лінійне управління	Директор, заст. директора	Начальники відділів, начальники цехів
2	Діловодство	Директор	Канцелярія
3	Юридична діяльність	Директор	Ведучий юрисконсульт
4	Соціальний розвиток	Директор	Старший інспектор по кадрах
5	Управління кадрами	Директор	Планово-виробничий відділ
6	Внутрішньозаводське планування	Директор	Планово-виробничий відділ
7	Організація праці і заробітної плати	Директор	Планово-виробничий відділ
8	Бухгалтерський облік	Гол. бухгалтер	Бухгалтерія
9	Управління фінансами	Гол. бухгалтер	Бухгалтерія
10	Технічний розвиток виробництва	Гол. інженер	Технічний відділ
11	Удосконалення організації виробництва	Гол. інженер	Технічний відділ
12	Організація ремонтного обслуговування	Гол. механік	Ремонтно-механічний відділ
13	Організація енергетичного обслуговування	Гол. енергетик	Енергетичний цех
14	Управління капітальним будівництвом	Гол. інженер	Технічний відділ

1	2	3	4
15	Охорона праці і техніка безпеки	Гол. інженер	Інженер з техніки безпеки
16	Управління якістю готової продукції	Заст. директора з якості	ВТЛ
17	Оперативне управління виробництвом	Гол. інженер	Начальники цехів
18	Маркетинг	Заст. директора з комерційної діяльності	Комерційний відділ
19	Матеріально-технічне забезпечення	Заст. з комерційної діяльності	Матеріальний склад
20	Управління сировинним забезпеченням	Заст. директора з комерційної діяльності	Комерційний відділ
21	Управління збутом готової продукції	Заст. директора з комерційної діяльності	Комерційний відділ
22	Організація транспортного обслуговування	Заст. директора з комерційної діяльності	Транспортна ділянка

Результати досліджень показали, що система управління є недосконалою, і повинна бути поліпшена.

На підприємстві працюють 385 осіб, з яких 69 осіб – службовці.

Кількість відділів – шість; загальне управління, служба головного інженера, бухгалтерія, комерційно-договірний відділ, економічний відділ, відділ кадрів.

Оптимізація чисельності працівників відділів, служб та інших структурних підрозділів підприємства за умови незниження ефективності організаційної структури дуже актуальні.

Практика рішення поставленої вище задачі дає змогу рекомендувати для визначення чисельності працівників апарату управління і відділу логістики нормативний метод. Використовуючи цей метод, кількість працівників вищого рівня в апараті управління $R_{a.u.}$ розраховується за формулою [2]:

$$R_{a.u.} = 1 + N_{\text{служб}}, \quad (1)$$

де $N_{\text{служб}}$ – кількість служб в організаційній структурі підприємства.

Підставивши у формулу відому кількість служб на підприємстві, одержимо, кількість співробітників в апараті управління, яка становитиме

$$R_{a.u.} = 1 + 6 = 7 \text{ осіб.}$$

Це директор, заст. директора з економіки та фінансів, заст. директора з комерційних питань, заст. директора з логістики, заст. директора з виробництва, заст. директора з якості, головний інженер, заст. директора з управління персоналом.

Кількість працівників у відділах підприємства з урахуванням відділу логістики, що знову утворюється, визначається за формулою [2]:

$$P_{\text{від}} = d_i \cdot N_{\text{заг}}, \quad (2)$$

де d_i – частка виконання функцій i -го підрозділу від загальних функцій підприємства; $N_{\text{заг}}$ – загальна кількість працівників підприємства.

Проведений аналіз діяльності підприємств зернопереробної галузі дав змогу встановити частку виконання функцій кожним підрозділом. Усі функції, виконувані на підприємстві, становлять 100 %, з них:

30 % – функції логістики (пошук постачальника, пошук перевізника і доставка, експедиція, контроль, управління складським господарством, у тому числі і управління запасами);

15 % – чисто продажі;

40 % – комбікормовий завод, елеватор, млин;

8 % – економіко-фінансові операції;

7 % – загальне керівництво.

Відділ загального керівництва в організаційному плані матиме штатну посаду офіс-менеджера, який виконує до 1 % функцій від загальних задач-функцій на підприємстві, і директора, який на собі замикає тих, що залишилися, – 6 %.

Разом загальна кількість персоналу у фірмі становитиме 385 осіб, тобто маємо незмінну кількість виконавців при новому відділі логістики, який утворюється.

З урахуванням такого розподілу необхідна кількість працівників у підрозділах становитиме:

$$P_{\text{ЛОГИСТ}} = 0,30 \cdot 385 = 115,5 \sim 116 \text{ осіб};$$

$$P_{\text{КОМ.ВИД}} = 0,15 \cdot 385 = 57 \text{ осіб};$$

$$P_{\text{КОМБ.,ЕЛЕВ.,МЛИН.}} = 0,4 \cdot 385 = 154 \text{ осіб};$$

$$P_{\text{ЕКОН-ФИН.ОП}} = 0,08 \cdot 385 = 30,8 \sim 31 \text{ осіб};$$

$$P_{\text{ЗАГ.КЕР.}} = 0,07 \cdot 385 = 26,9 \sim 27 \text{ осіб}.$$

Використовуючи результати розрахунків, констатуємо, що кількість працівників у підрозділах логістики становитиме 116 осіб, в комерційному підрозділі – 57 осіб. Чисельність комбікормового заводу, елеватора і млина становитиме 154 осіб, в економіко-фінансовому відділі – 31 особу, загальне керівництво – 27 осіб. Для оцінки значень показників кількісних оцінок ефективності організаційної структури Куліндоровського КХП складемо порівняльну табл. 4.

Таблиця 4

Порівняльна таблиця значень показників кількісних оцінок ефективності логістичної організаційної структури Куліндоровського КХП

Показники	Діапазон значень показника	До впровадження	Після впровадження
Структурний коефіцієнт централізації	$0 \leq K_{\text{ЦЦ}} \leq 1$	1	1
Кількісний коефіцієнт централізації	$0 \leq K_{\text{КЦ}} \leq 1$	0,89	0,98
Об'ємний коефіцієнт централізації	$0 \leq K_{\text{ОК}} \leq 1$	0,68	0,93
Коефіцієнт централізації управління	$0 \leq K_{\text{ЦУ}} \leq 1$	0,20	0,20
Рівень спеціалізації	$0 \leq Y_{\text{СПЕЦ}} \leq 1$	0,6	0,85
Коефіцієнт дотримання норм керованості	$0 \leq K_{\text{КЕР}} > 1$ $K_{\text{КЕР}} \approx 1$	1,2	1,35
Коефіцієнт складності управління організаційною структурою	$0 \leq K_{\text{СКЛ}} > 1$ $K_{\text{СКЛ}} \approx 1$	0,45	0,82

Усі вищенаведені коефіцієнти будуть набувати значень від 0 до 1. Далі необхідно виявити наявність зв'язку між показниками, що характеризують організаційну структуру управління підприємством та економічними показниками діяльності підприємства і форму залежності між ними.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У підсумку слід зазначити, що за очевидної залежності результатів діяльності підприємства від ефективності побудови їхніх організаційних структур управління, без її формалізації неможливо визначити силу та напрям впливу окремих параметрів структури на результативність функціонування підприємства загалом. Оскільки підприємство характеризується складністю, громіздкістю, розгалуженістю, багаторівневістю та низьким рівнем адаптивності організаційних структур управління, то періодичне оцінювання параметрів їхньої побудови та виявлення впливу на економічну результативність сприятиме більш обґрунтованим змінам в організації функціонування підприємства.

Оцінка економічної ефективності, одержана в результаті реалізації цього алгоритму, є внутрішньою, тобто відображає ефективність нововведень (змін) з позицій цього конкретного підприємства. Використовування економіко-математичного моделювання дає змогу врахувати безліч чинників, визначуваних як особливостями підприємства, так і його галузевою належністю, а також економічною кон'юнктурою і законодавством в області фінансів і оподаткування.

1. Акофф Р. *Планирование будущего корпораций.* – М.: Прогресс. 1985. – 327 с. 2. *Логистика. Проблемы и решения,* – 2007. – № 6. – С. 30–35. 3. Кабушкин Н.И. *Основы менеджмента: Учебник.* – Минск: БГЭУ, 1996. – 284 с. 4. *Методические указания к выполнению дипломной работы на тему: “Совершенствование организационной структуры предприятия” для студентов специальности 7.050201 дневной и заочной форм обучения / Сост. З.И. Чабарова, И.А. Седикова.* – Одесса: ОНАПТ, 2007.