

УДК 005.7

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ АО «МОЛОКО», Г. АРХАНГЕЛЬСК)

Березина Юлиана Александровна

студент 3 курса

Северный (Арктический) Федеральный университет имени М.В. Ломоносова, г. Архангельск

Аннотация. В данной статье проведено исследование организационной структуры управления предприятия АО «Молоко» (г. Архангельск). В процессе работы проанализированы положительные и отрицательные стороны действующей структуры управления, проведён ее анализ на соответствие миссии и целям организации, даны рекомендации по изменению организационной структуры с целью повышения эффективности работы предприятия.

Ключевые слова: организационная структура, управление, предприятие, эффективность, анализ.

Организационная структура управления представляет собой форму системного управления, в целом определяющую состав, форму взаимодействия элементов с использованием различных связей в процессе общения: линейных, функциональных, межфункциональных. Именно тип организационной структуры управления во многом определяет эффективность работы предприятия.

Цель данной работы – проведение анализа организационной структуры управления ОАО «Молоко», анализ её положительных и отрицательных сторон.

Для ОАО «Молоко» характерна линейно-функциональная структура управления, т.к. линейный персонал предприятия имеет в своем подчинении ряд функциональных органов, каждый из которых в пределах своей компетенции на основе сбора и анализа информации разрабатывает проект решения соответствующей задачи, который после утверждения линейным руководителем становится обязательным для соответствующего исполнителя.

Существующая организационная структура управления представлена на рисунке 1.

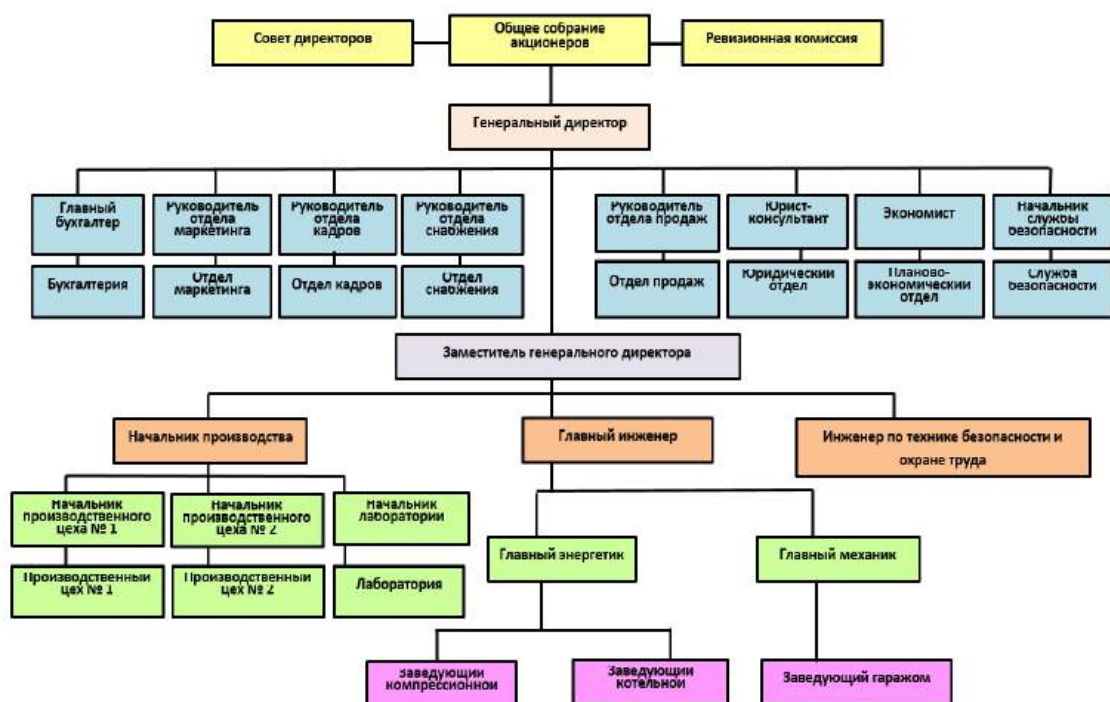


Рис.1. Существующая организационная структура управления АО «Молоко»

Проанализируем достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры в таблице 1.

Таблица 1. Достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры управления с региональным принципом

Достоинства	Недостатки
Возможность принятия руководителем предприятия верных и компетентных решений в результате объективного анализа деятельности всех отделов предприятия, что становится возможным благодаря разграничению сфер ответственности, частичного делегирования полномочий руководителям отделов, которые и предоставляют руководителю отчет о деятельности непосредственно своего отдела (генеральный директор ОАО «Молоко» получает отчеты о деятельности бухгалтерии, отчеты о деятельности производственного цеха и т.д., и на основе полученной информации принимает верные и компетентные решения).	Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями.
Оперативность и быстрота принятия важных для ОАО «Молоко» решений (необходимые для предприятия решения принимаются на общих собраниях).	Отсутствие звеньев, которые вырабатывают общую стратегию работы (руководители практически всех уровней в первую очередь решают оперативные проблемы, а не стратегические вопросы)

Линейные руководители предприятия освобождены от решения многих вопросов (например, главный инженер не занимается финансовыми вопросами).	Готовящие решение подразделения, как правило, не участвуют в его реализации, что в некоторых случаях может привести к их недостаточной ответственности.
Каждый из руководителей несет личную ответственность за результаты деятельности своего отдела (например, заведующий лабораторией ОАО «Молоко» несет личную ответственность за результаты деятельности лаборатории предприятия).	Каждый из линейных руководителей в достаточной мере ограничен в принятии самостоятельных решений (все действия необходимо согласовывать с главным руководителем, в данном случае – с генеральным директором ОАО «Молоко»).
Построение связей «руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, каждый работник подчинен только одному руководителю, т. е. формально соблюдается принцип единоначалия (например, работники производственного цеха находятся в подчинении непосредственно у начальника цеха).	Высокая зависимость между результатами работы и квалификацией, высшего управленческого персонала (результат деятельности юриста, например, составленный в суд иск, напрямую зависит от его квалификации).
Быстрое реагирование исполнительных подразделений на указания, полученные свыше (генеральный директор ОАО «Молоко» предприятия лично отдает приказы непосредственно исполнительным подразделениям, что существенно уменьшает время на их исполнение).	На предприятиях с линейно-функциональной организационной структурой возможна замедленная реакция на изменения рынка (внешние изменения), т.к. руководителю необходимо ждать реакции со стороны всех подразделений и только после этого непосредственно принимать решение. (ожидание информации от отдела сбыта, юриста, бухгалтерии, главного инженера и т.д.).
Согласованность деятельности работников предприятия (работники различных отделов обращаются к работникам других отделов с различными проблемами и просьбами).	
Каждое из подразделений ОАО «Молоко» специализируется на конкретном виде деятельности (отдел маркетинга занимается непосредственно продвижением, анализом, рекламной деятельностью, но не занимается юридической деятельностью).	
Высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций (экономист, юрист, бухгалтер).	
Достаточная простота контроля распоряжений, отданных руководством.	
Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля (наличие отделов подразумевает присутствие в ОАО	

«Молоко» экономиста, юриста, бухгалтера и др.).	
Соблюдение норм управляемости, т.е. количества подчиненных у одного руководителя.	
Широкие возможности для поисков рынков сбыта.	
Линейно-функциональный принцип управления гарантирует стабильность предприятия или проекта в долгосрочной перспективе.	
Быстрые результаты при организации новых производственных процессов.	

Проанализируем организационную структуру управления по вертикали: ОАО «Молоко» имеет 7 уровней управления.

Проанализируем ОСУ по горизонтали:

На 1 уровне (институциональном уровне) ОАО «Молоко» находятся 3 представителя управления высшего звена.

На 2 уровне – генеральный директор ОАО «Молоко».

На 3 уровне – 8 функциональных отделов и их представители.

На 4 уровне – заместитель генерального директора ОАО «Молоко».

На 5 уровне – 3 управляющих среднего звена.

На 6 уровне – 5 менеджеров технического уровня.

На 7 уровне (низшем уровне управления) – 3 заведующих структурными подразделениями.

Организационной структурой управления (ОСУ) ОАО «Молоко» является многоуровневая организационная структура, однако, на 2 уровне управления мы можем наблюдать тенденцию размещения функциональных отделов по горизонтали в гораздо большей степени, чем на остальных уровнях.

Степень централизации менеджмента ОАО «Молоко» – высокая, потому что все самые главные решения принимает общее собрание акционеров; собрание акционеров принимает решение на собрании, на котором кроме них никто не присутствует.

Проанализируем соответствие ОСУ ОАО «Молоко» её стратегии и целям. Результаты анализа представим в таблице 2.

Таблица 2. Соответствие ОСУ ОАО «Молоко» её стратегии и целям

Положения из ОСУ	Положения из цели	Положения из стратегии
Широкие возможности для поисков рынков сбыта.	Расширение и укрепление партнерской сети	Поиск новых рынков для уже производимых ОАО «Молоко» продуктов

		(возможность открытия фирменных точек на территории г. Архангельска и Архангельской области, в которых выпускаемая продукция будет представлена в полном объеме, реализовываться по более низким ценам, чем при реализации через торговые сети. Необходимо постоянно искать новые ниши на рынке, например, по согласованию с администрацией города, осуществлять поставку молока в школы и детские сады по демократичным ценам)
Быстрые результаты при организации новых производственных процессов.		Расширение ассортиментной группы товаров для удовлетворения новых потребностей населения (Необходимо разрабатывать новые виды продукции, особенно экологически чистые, продукты с пониженной энергетической ценностью, пользующиеся в данный момент высоким спросом, а также вводить в производство молочные продукты, не являющиеся базовыми)
Линейно-функциональный принцип управления гарантирует стабильность предприятия или проекта в долгосрочной перспективе.	Расширение и укрепление партнерской сети, долгосрочное устойчивое преимущество на рынке и стабильные продажи с прибылью.	Результатом данной стратегии ОАО «Молоко» является повышение конкурентоспособности, сохранение лидерства на рынке

Исходя из данных, представленных в таблице 2, можно проследить, что организационная структура управления ОАО «Молоко» вполне соответствует стратегии и целям.

В процессе SWOT-анализ выявлено, что ОАО «Молоко» зачастую пренебрегает рекламой и практически не продвигает свою продукцию. В результате проведения анализа одной из предложенных мной стратегий являлась маркетинговая стратегия, которая поможет предприятию выйти на новые рынки, получить большую известность на региональном рынке, повысить продажи и усилить конкурентные преимущества. Поэтому к существующей организационной структуре возможно добавить отдел рекламы и его представителя –

руководителя отдела рекламы. Существующий отдел маркетинга в данном случае продолжит осуществлять свою деятельность в виде исследования рынка и продвижения за исключением рекламной. Введение отдела рекламы позволит предприятию снизить нагрузку на отдел маркетинга, более глубоко продумать свою рекламную кампанию при выходе на новые рынки, при введении нового ассортимента.

Изменённая ОСУ ОАО «Молоко» представлена на рисунке 2.

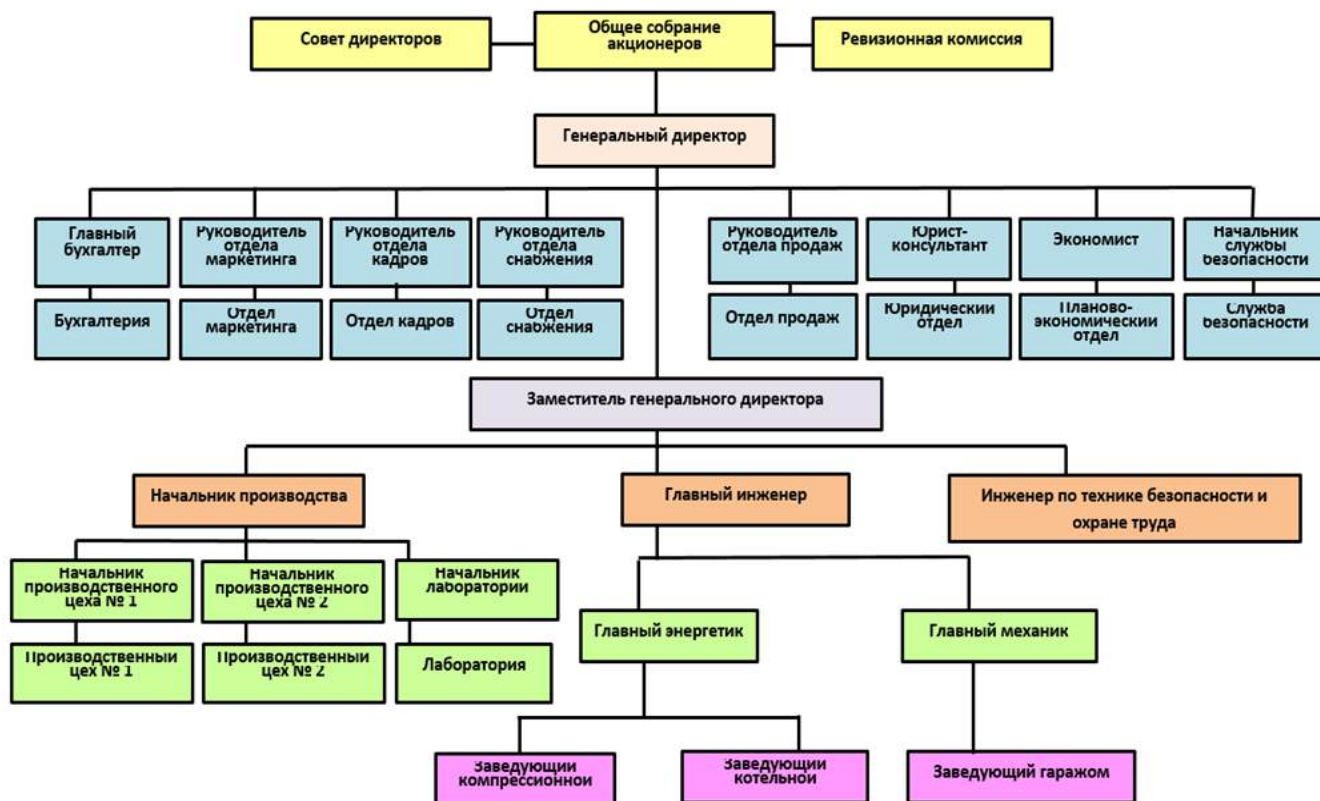


Рис.2. Изменённая организационная структура АО «Молоко»

Таким образом, большая эффективность работы предприятия может быть достигнута в случае изменения организационной структуры, а именно – введении отдела рекламы.

Список литературы:

1. Акулич И.Л. Маркетинг: Учебное пособие для экономических специальностей вузов. Мн.: Высшая школа, 2003. – 447с.
2. Характеристика предприятия. Официальный сайт ОАО «Молоко» [Электронный ресурс]: [офиц.сайт]. – Электрон.дан. – Режим доступа: <http://www.arhmoloko.ru/about>, свободный (дата обращения: 12.04.2019). – Загл. с экрана.