

Polushina I.S.

Keywords: *agricultural enterprises, financial state, horizontal and vertical analysis, complex coefficient of financial sensitivity, rating analysis, strategy of development, Slobodskoy rayon, Kirov region*

The paper is devoted to an assessment of a financial condition of the agricultural enterprises by various methods. Authors drew conclusions on the level of financial development of the enterprises of the Slobodskoy rayon of the Kirov region on the basis of application of three methods. The conclusion is drawn on need of the accounting of a financial condition of the agricultural enterprise at justification of strategy of its development.

УДК 159.9:65.01

ОШИБКИ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

*Солопов Е.В., студент 5 курса инженерного факультета
Научный руководитель – Рассадин В.В.,
кандидат экономических наук, доцент
ФГБОУ ВПО «Ульяновска ГСХА им. П.А. Столыпина»*

Ключевые слова: *организационные структуры, рыночное хозяйство, организационные реформы.*

Современная практика рыночного хозяйствования диктует новые требования к организационным структурам хозяйствующих субъектов. Данная работа посвящена рассмотрению, как нам кажется, наиболее характерных ошибок формирования структуры предприятия и практическому опыту их исправления.

Действительно большинство современных крупных промышленных компаний сформировалось на постсоветской почве из советских промышленных гигантов, и унаследовали от них ряд проблем, в том числе и неоптимальные организационные структуры. Данная проблема еще более усилилась бессистемными попытками бывших советских руководителей по своему усмотрению совершенствовать организационную структуру предприятия после отмены государственного регулирования штатной структуры и численности [1, с. 115; 5, с. 55].

На основе анализа ряда крупных и средних промышленных субъектов нами была сформирована среднестатистическая модель постсоветской организационной структуры крупного промышленного предприятия (рис. 1).

На основе проведенного анализа данной структуры первое, что бросается в глаза это непосредственно Генеральному директору подчиняется от 10 до 20 структурных подразделений (в приведенном случае 14 единиц), что влечет за собой потерю управляемости.

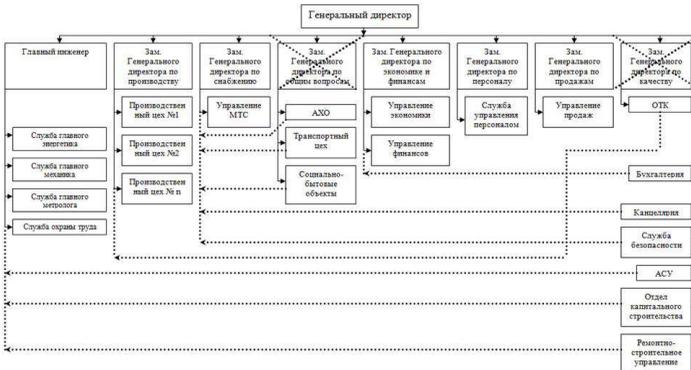


Рисунок 1 – Среднестатистическая модель постсоветской организационной структуры промышленного предприятия [2, с. 208; 7, с. 171; 14, с. 24]

Известно, что наиболее эффективно руководитель может управлять 6-8 подчиненными. С этим предлагается бороться, как показано на рис.1 пунктирными линиями. Т.е. упразднить штатную единицу зам. Генерального директора по общим во-

просам, его структуру и функции передать заместителю Генерального директора по снабжению, которого в свою очередь можно переименовать в заместитель генерального директора по снабжению и общим вопросам. Упразднить должность заместителя Генерального директора по качеству, его функции передать заместителю Генерального директора по производству. Сразу предвидя возражения оппонентов о том, что контроль за качеством выпускаемой продукции должен быть не зависимым от производства следует отметить, что на каждого контроллера еще по контролеру поставить не получится, да и не правильно это. Задача директора по производству или зам. Генерального директора по производству состоит в том, чтобы обеспечивать выпуск готовой продукции в требуемом рынком объеме с требуемым уровнем качества. Поэтому отдел технического контроля во главе с начальником должны обеспечивать эту не зависящую от производства экспертизу, а руководитель у них должен быть общим – директор по производству.

Бухгалтерию предлагается переподчинить заместителю генерального директора по экономике и финансам. Кстати в современных организационных структурах встречаются достаточно изолированные варианты структур финансово-экономических служб. Например, есть должность финансовый директор при этом решение экономических вопросов возложено на планово-экономический отдел (или отдел экономики), который подчиняется напрямую Генеральному директору. Чаще правда встречается другой вариант, когда введена должность директора по экономике, а финансовый отдел контролирует напрямую Генеральный директор. И первый, и второй вариант представляется нам неправильным. Все функции связанные с финансовыми и экономическими вопросами (в том числе и бухгалтерскими) должны быть централизованы и возложены на заместителя по экономике и финансам. Варианты с отсутствием полного доверия лицу, занимающему данную должность, мы не рассматриваем. Возвращаясь к предложению подчинить бухгалтерию заму по экономике и финансам, хочется только добавить, что при этом в целях соблюдения закона о бухгалтерском учете, согласно которому главный бухгалтер должен подчиняться первому руко-

водителю (т.е. Генеральному директору) следует упразднить должность «Главный бухгалтер» и переименовать бухгалтерию в отдел бухгалтерского и налогового учета [3, с. 208; 6, с. 151; 15, с. 403].

Далее предлагается канцелярию и службу безопасности переподчинить заму по снабжению и общим вопросам. Опять же в данном случае мы не рассматриваем вопросов доверия Генерального директора конкретным должностным лицам просто хотим отметить, что организационная структура должна строиться с целью оптимального распределения функциональных обязанностей, а не под лояльность конкретных должностных лиц. Отдел АСУ, отдел капитального строительства и ремонтно-строительное управление также предлагается передать под управление Главного инженера.

Отдела автоматизированных систем управления (АСУ) хочется коснуться особо. В настоящее время в своем большинстве данные отделы совмещают в себе как бы две функции (это также сложилось исторически): первая это обслуживание производственных автоматизированных систем управления или просто АСУТП и обслуживание так называемых управленческих автоматизированных систем (1С, Бэст, Парус и прочее). Как нам представляется в данной ситуации должно произойти логичное деление функций: задачи по обслуживанию АСУТП должны быть переданы (вместе со штатом) цеху КИП или ЦТАИ с переименованием данного подразделения в цех АСУТП, а функции связанные с обслуживанием управленческих автоматизированных систем должны остаться за отделом АСУ, который тоже следует переименовать в отдел информационных технологий. Как нам кажется этим будет достигнуто более логичное распределение функций и соответственно качество их исполнения.

Таким образом, реализация предлагаемых организационных реформ на топ уровне промышленной компании позволит достичь нормальную управляемость предприятия Генеральным директором и собственниками.

Далее в ходе проведения более детального анализа средне-статистической структуры промышленного предприятия было определено следующее:

1) Аналогично, как и на топ уровне часто встречаются ситуации, когда заместителям Генерального директора и руководителям подразделений подчиняется значительно более 6-8 подчиненных. Это говорит либо о нерациональности сформированной организационной структуры (например, слишком мелкие структурные подразделения) или о неравномерности распределения функциональных обязанностей между руководителями [4, с. 36; 8, с. 117; 13, с. 118].

2) Наблюдаются тенденции создания неоправданно мелких структурных подразделений. Например, в отделе может быть всего 2 – 3 чел. По нашему мнению, основанному на нормативных актах советских времен минимальная численность отдела должна составлять 4 чел., меньше это группа.

3) Существуют подразделения с неоправданно большим числом руководящих работников. Например, служба главного энергетика состоит из главного энергетика, заместителей главного энергетика, начальника электрического цеха с заместителем, начальника цеха КИП с заместителем, начальника компрессорного цеха с заместителем и начальника парового цеха с заместителем. В данной ситуации как говорится начальник сидит на начальнике и вообще, не понятно то ли начальники цехов не справляются со своими обязанностями, то ли главный энергетик не квалифицирован и ему требуются «подпорки» в большом количестве. В любом случае с точки зрения логики построения организационной структуры это является не правильным. В данной ситуации Главный инженер должен взять напрямую (или через своего заместителя) руководство данными энергетическими цехами через их непосредственных руководителей. В особых случаях (на крупных промышленных субъектах) имеет смысл сохранить службу главного энергетика, которая должна включать не только руководителей, но и исполнителей (специалистов) с возложением на них конкретных функциональных обязанностей [9, с. 145; 10, с. 148; 11, с. 53; 12, с. 35].

4) По основным производственным цехам также наблюдаются ситуации нелогичного распределения по организационным элементам. Например, производственный цех №1 имеет численность персонала 650 чел. при этом управляется начальником

цеха и двумя заместителями (один по производству, второй по ремонту). Производственный цех № 2 имеет численность 110 чел. и управляется аналогичным руководящим составом (начальник и два заместителя). Производственный цех №2 технологически связан с цехом №3 численность которого составляет 420 чел. Самым разумным в такой ситуации представляется объединение цеха №2 и №3 с сокращением руководящего персонала. Однако, на практике так происходит далеко не всегда.

5) Службы охраны труда часто грешат тем, что в их управлении находятся: отдел охраны труда и отдел производственного контроля (введенные в соответствии с требованиями законодательства). Вполне логичным, как нам представляется, является функциональное объединение данных подразделений с оптимизацией руководящего состава.

В настоящей работе нами была предпринята попытка провести анализ существующих в настоящее время проблем в формировании организационных структур промышленных субъектов. Конечно, всего спектра проблем охватить не удалось, да и для каждого конкретного промышленного предприятия он будет различным, однако основные моменты были нами отражены. Что-то из сказанного может показаться спорным, что вполне логично. Поэтому мы не претендуем на абсолютную истину и оставляем право последнего решения за собственниками компании и первым руководителем.

Библиографический список:

1. Павлов, А.Ю. Менеджмент / А.Ю. Павлов, В.Н. Батова, В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина, А.В. Рассадин. – Пенза: ООО «Формат», 2014. – 299 с.

2. Рассадин, В.В. Зарубежный опыт государственного управления земельными ресурсами в аграрном секторе экономики / В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина // Сборник статей международной научно-практической конференции «Инновационное развитие современной науки». – Уфа: РИЦ БашГУ, 2014. – С. 206 – 210.

3. Рассадин, В.В. Логистика: учебно-методический комплекс / В.В. Рассадин, Н.Г. Белокопытова, А.В. Рассадин. – Ульяновск:

УГСХА, 2009. – 212 с.

4. Рассадин, В.В. Менеджмент (курс лекций) / В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина, А.В. Рассадин. – Ульяновск: ГСХА им. П.А. Столыпина, 2013. – 225 с.

5. Рассадин, В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В.В. Рассадин // Труд и социальные отношения. – 2008. – № 3. – С. 53 – 59.

6. Рассадин, В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина, А.В. Рассадин, Е.А. Чупахина, А.М. Медников // Материалы III международной научно-практической конференции «Аграрная наука и образование на современном этапе развития: опыт, проблемы и пути их решения». – Т.1. – Ульяновск, ГСХА, 2011. – С. 150 – 155.

7. Рассадин, В.В. Организация посреднической логистики в торговле / В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина, А.М. Медников // Материалы IV международной научно-практической конференции «Аграрная наука и образование на современном этапе развития: опыт, проблемы и пути их решения». – Т.3. – Ульяновск, ГСХА, 2012. – С. 167 – 173.

8. Рассадин, В.В. Различие и сходство понятий менеджмент и управление / В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина // Материалы международной научно-практической конференции «Развитие аграрного сектора экономики в условиях глобализации». – Воронеж, 2013. – С. 114 – 118.

9. Рассадин, В.В. Проблемы управления персоналом в сельскохозяйственных организациях на примере Приволжского федерального округа / В.В. Рассадин. – М.: ВНИИЭСХ, 2010. – 350 с.

10. Рассадин, В.В. Продолжительность работы в неделю – один из главных социальных показателей / В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина, А.В. Рассадин, Е.А. Чупахина, А.М. Медников // Материалы III международной научно-практической конференции «Аграрная наука и образование на современном этапе развития: опыт, проблемы и пути их решения». – Т.1. – Ульяновск, ГСХА, 2011. – С. 147 – 149.

11. Рассадин, В.В. Роль транспорта в экономике сельского

хозяйства и выбор транспортных средств / В.В. Рассадин, А.В. Рассадин // Вестник Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии. – 2007. – № 1 – С. 51 – 55.

12. Рассадин, В.В. Оплата труда по функциям управления: руководитель (топ-менеджер) / В.В. Рассадин, Е.В. Рассадина // Нормирование и оплата труда на автомобильном транспорте. – № 10. – 2013. – С. 30 – 37.

13. Рассадина, Е.В. Оптимизация управления земельными ресурсами на основе рационального землепользования / Е.В. Рассадина // Материалы II Международной научно-практической конференции «Экономика и право современной России: проблемы и пути развития». – Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2014. – С. 116 – 119.

14. Соколов, А.П. Совершенствование функций учета расчетов с поставщиками и заказчиками / А.П. Соколов, Н.А. Богданова, В.В. Рассадин, А.В. Рассадин // Вестник Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии. – 2009. – № 2. – С. 21 – 25.

15. Rassadin V.V. Strategic management of enterprise labour potential as a tool for economic security / V.V. Rassadin, V.N. Batova // Middle-ist journal of scientific research. – 21 (2): 401 – 405, 2014.

THE MISTAKES OF THE BUILDING OF THE ORGANIZING STRUCTURES

Solopov E.V.

Keywords: *organizing structures, market facilities, organizing reforms.*

The Modern practice of the market management dictates the new requirements to organizing structure managing subject. Given work is dedicated to consideration, as we seem, the most typical mistake of the shaping the structure of the enterprise and practical experience of their correction.