

# АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОСТРОЕНИЯ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2002 Голубева Т.В.

Самарский государственный аэрокосмический университет

ОАО «Сокол», как современное специализированное машиностроительное предприятие, представляет собой сложный комплекс, динамизм и слаженность работы которого обеспечивается системой управления, устанавливающей внутренние связи и учитывающей деятельность всех звеньев и всего персонала предприятия. Одной из главных компонент системы управления является организационная структура управления, которая строится по принципу подчинения нижестоящего органа вышестоящему. В статье проведен анализ действующей на ОАО «Сокол» системы управления, каждое звено которой выполняет предназначенные ему функции, взаимосвязанные с функциями других звеньев. Управление рассматривается как синтез средств и способов подготовки управленческих решений и организации их исполнения. В статье предложены меры по повышению эффективности функционирования системы управления посредством более четкого дифференцирования функций управления, которое должно найти отражение в соответствующих корректировках положений о службах и должностных инструкциях, учитывающих требования маркетинга и особенности функционирования предприятия в условиях рыночной экономики.

Вопросы выбора структуры управления деятельностью предприятий всегда находились в центре внимания специалистов в области управления. Особенно актуальна эта задача для специализированных машиностроительных предприятий. Именно к таким объектам относится ОАО «СОКОЛ» (г. Самара), производящее специализированные краны, структурная схема управления которого представлена на рис. 1.

В соответствии с данной схемой на предприятии по существу действует трехуровневая система управления. Учитывая специфику данного предприятия, можно выделить 3 уровня управления:

1-й уровень – Дирекция (Генеральный директор, первый заместитель генерального директора – главный инженер, заместитель генерального директора по производству, коммерческий директор, помощник генерального директора по социальным вопросам).

2-й уровень – Руководители структурных подразделений (начальник цехов, служб, отделов).

3-й уровень – Исполнительные элементы структурных подразделений предприятия

Качественный анализ действующей структуры позволяет сделать вывод, что она (структура) дивизионная. Генеральному директору подчиняются руководители производственных служб, которые отвечают за деятельность функциональных и производственных подразделений.

Иерархичность структуры управления обеспечивает ее устойчивость к возможным воздействиям, соответствует принципам системного построения предприятия и способствует соблюдению строгой соподчиненности персонала и руководителей. Иерархическое построение структуры отражает разделение труда в сфере управления, связано с централизацией управления, в результате которой четко распределяются обязанности, исключается параллелизм в работе.

Преимуществом дивизионной структуры является простота вертикальных связей при минимальных горизонтальных связях.

К ее недостаткам можно отнести не всегда полную согласованность в работе функциональных органов из-за отсутствия увязки целей между функциональными подразделениями, сложность координации функций управления по горизонтали, значительную численность управленческого персонала.

Исследования показали, что повышение эффективности функционирования системы управления ОАО «СОКОЛ» может осуществляться за счет более четкой децентрализации функций управления. Данные решения должны находить отражение в положениях о службах и должностных инструкциях, которые являются важнейшими элементами системы

менеджмента, регламентирующими права, обязанности, правила взаимодействия органов управления.



Рис. 1. Структурная схема управления ОАО «СОКОЛЬ»

Однако в настоящее время эти документы не отвечают требованиям маркетинга, Закона РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.1992г. и др. нормативных актов по функционированию рыночной экономики. Поэтому положения о службах и должностные инструкции должны быть переработаны по следующим направлениям..

Положения о службах, например, должны содержать следующие разделы:

- общие положения (задачи, стоящие перед документом; перечень нормативных актов, используемых при разработке документа; для кого предназначен документ);
- задачи, стоящие перед подразделением; принципы, которыми должно руководствоваться подразделение при решении стоящих перед ним задач; методы решения задач;
- структура подразделения;
- ответственность подразделения за невыполнение заданий, договоров, контрактов;
- права подразделения;
- взаимодействие подразделения с другими подразделениями фирмы и окружающей средой;

- приложение; форма и содержание контрактов на выполнение подразделением работ.

Должностная инструкция может содержать следующие разделы:

- общие положения;
- объем работы и ее качество;
- принципы, которыми должен руководствоваться специалист; методы решения задач;
- права и ответственность;
- взаимодействие с руководством, подчиненными, другими подразделениями;
- требуемое образование, квалификация, опыт работы, навыки.

Положения о службах и должностные инструкции должны разрабатывать менеджеры высшего звена, согласовывая их со структурными подразделениями.

Данный подход позволит более четко дифференцировать функции управления и обеспечит эффективное функционирование ОАО «СОКОЛ».