

## МОДЕРНИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ С УЧЁТОМ НОРМЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ

*Гавриленко А.С., Петрушенко Н.Н.*

Одним из важных вопросов в управлении организацией является правильное построение цепочки подчинённости. Ступени аппарата управления отражают субординацию, последовательность подчинения органов и персонала. Условие правильного формирования структуры управления – учёт минимально допустимой численности работников по каждой функции. При этом рациональная структура аппарата управления должна предусматривать самостоятельное и полноценное решение вопросов на каждом уровне управления и придерживаться требований, поставленных перед аппаратом управления.

Масштаб управляемости — величина, определяющая количество сотрудников или работ, объединенных под единым руководством. В организации каждый из руководителей способен эффективно работать только с определенным количеством подчиненных. В 1933 г. В. Грейкюнас определил на основе проведенных исследований, что руководитель в состоянии иметь не более 12 контактов с непосредственными подчиненными. В ходе обследования ряда предприятий Д. Вудвор получил следующие данные по масштабу управляемости высшее звено управления  $4 \div 10$ , нижнее звено управления  $23 \div 48$ . Классическая же теория определила, что для высшего звена управления число подчиненных у одного руководителя должно подчиняться закону  $7 \pm 2$ , т.е. не менее пяти и не более 9. В целом организации могут иметь узкий и широкий масштабы управляемости. Ниже предлагаю рассмотреть пример применения нормы управляемости на предприятии СПД ФО Чхайло В.Н.

СПД ФО Чхайло В.Н. — одно из крупных рыбных предприятий на рынке г. Сумы, которое функционирует уже 7 лет. Предприятие постоянно развивается и совершенствуется как в технологии и производстве продукции, так и в организации своей деятельности. Начало свою деятельность в июне 2001 года, имея в своем распоряжении помещение незавершенного строительства, в настоящее время общая производственная площадь составляет  $513,5 \text{ м}^2$ , в состав которой входят: цех посола рыбы, цеха по копчению крупной и мелкой рыбы, цех фасовки готовой продукции, холодильники, пресервный цех.

Работа неплохо организована директором предприятия, что позволяет функционировать предприятию практически без сбоев в произ-



водстве и реализации. Но, во избежание неприятностей и разногласий в работе, необходимо своевременно устранять дефекты структуры управления (низкое качество функционирования организационной системы, из-за невыполнения руководителем предприятия норм управляемости и неравномерной загрузки работников одной сферы; нечеткое разделение обязанностей и полномочий, что провоцирует дублирование функций или неполный охват отдельных объектов и сфер деятельности управленским влиянием; принятие управленческих решений теми, кто не имеет на это полномочий; несвоевременное внесение изменений в структуру управления с учетом эволюции самого предприятия и его подразделений).

Но всего этого можно избежать, если вовремя обратить внимание на недостатки в имеющейся структуре, и дисквалифицировать все ее минусы. Предлагаю откорректировать базовую структуру, а после наращивать на неё мощности, при необходимости расширяя штат.

Поскольку один руководитель не может управлять и контролировать работу всех подчинённых, необходимо учитывать предел управляемости, поэтому учеными классиками была выведена формула  $7 \pm 2$ . Очень важно хорошо и умело организовать троих, а они соответственно должны организовывать их непосредственных подчиненных. Также важно уметь ставить задание так, что бы на него не отвечали почему «нет», а говорили, что было сделано и какие меры были приняты для того, чтобы было «да». Если структура будет хорошо организована, в ней не возникнут разногласия; распоряжения будут издаваться только уполномоченными лицами, не противореча представлениям высшего руководства. В имеющуюся функциональную структуру предлагаю внести некоторые коррективы и предложения:

- ✓ более четко прокомментировать сферу полномочий каждого подчинённого, делегировав ответственность и часть обязанностей функциональных руководителей непосредственным исполнителям;
- ✓ сделать структуру более гибкой, чтобы она могла быстро адаптироваться к изменениям и внедряемым новинкам;
- ✓ в рамках каждого подразделения пересмотреть диапазон управляемости, при необходимости сузив круг подчинённых.

Таким образом, мы проследили, что при модернизации предприятия необходимо учитывать предел управляемости, поскольку этот фактор является одним из важнейших для успешного функционирования и развития предприятия.