

ОПТИМИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

А.В. Никитин, А.С. Труба

*ФГОУ ВПО «Мичуринский государственный аграрный университет», ОАО Мясоптицекомбинат «Первомайский»,
п. Первомайский Тамбовской области*

Рецензент И.П. Шаляпина

Ключевые слова и фразы: производственно-хозяйственная деятельность; система управления; служба маркетинга; холдинговые объединения.

Аннотация: Проанализирована система управления мясоперерабатывающих предприятий. Сделан вывод, что в современных условиях для достижения компаниями своих стратегических целей структура предприятий должна постоянно видоизменяться. При этом изменения должны происходить под влиянием внешних факторов и при аналитической проработке проводиться сверху вниз.

Стремление менеджмента предприятия осуществить выбранную стратегию неизбежно приводит к совершенствованию организационной структуры и методов управления. Особенностью определения стратегии развития мясоперерабатывающих предприятий на современном этапе являются все более усложняющиеся условия внешней и внутренней среды, в результате чего наиболее важными конкурентными преимуществами становятся не столько активы, которыми предприятие располагает сегодня, сколько способность компании быстро создавать и приобретать новые концепции развития и организационную структуру.

Следует признать, что в настоящее время структура большинства мясокомбинатов строится по линейно-функциональному принципу (рис. 1).

Этот принцип не удовлетворяет требования, стоящие перед организацией систем управления, так как затрудняет своевременную реакцию руководства предприятия на изменения внешней среды, что, в свою очередь, несет реальный финансовый ущерб.

Никитин А.В. – кандидат экономических наук, доцент, проректор по экономике и инновациям МичГАУ; Труба А.С. – аспирант МичГАУ, начальник планово-экономической службы ОАО Мясоптицекомбинат «Первомайский», п. Первомайский Тамбовской области.

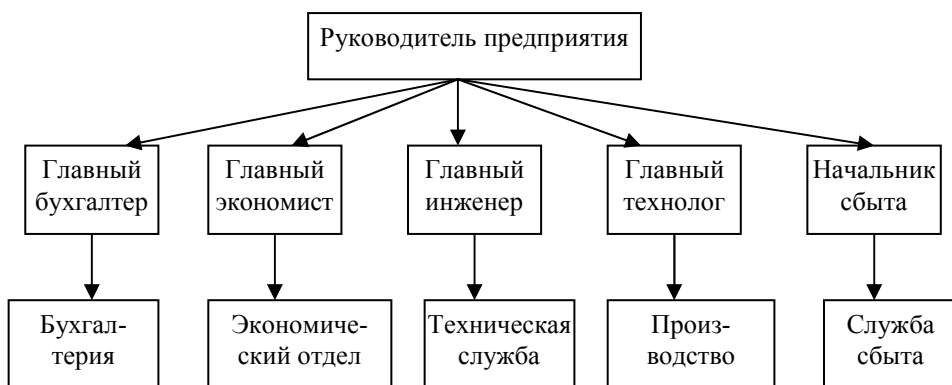


Рис. 1 Линейно-функциональный принцип построения структуры управления мясоперерабатывающих предприятий

Следует отметить, что в настоящее время мясокомбинаты (особенно не входящие в агрохолдинги) осуществляют свою деятельность по разным направлениям: забой скота, производство полуфабрикатов, производство колбасных изделий и т.д. Фактически за полное выполнение каждого бизнес-процесса никто не отвечает, кроме руководителя предприятия. По этой причине возникает ряд проблем, характерных для большинства мясоперерабатывающих комбинатов России:

- отсутствие маркетинговых исследований и достоверной информации (на мелких и средних предприятиях существуют только службы сбыта, основная функция которых сводится к поиску клиентов и оформлению документации, аналитика рынка полностью отсутствует);
- нет возможности оперативного решения текущих вопросов (экономическая служба, занимаясь вопросами ценообразования и контроля затрат, не предоставляет прочим службам (производству) возможность осуществлять контроль за этими показателями);
- происходят конфликты между структурными подразделениями, разрешением которых занимается руководитель предприятия, что само по себе затрудняет руководство и достижение основных целей, поставленных перед предприятием;
- происходит дублирование одним подразделением функций другого.

По нашему мнению, для решения существующих проблем мясокомбинатам, в первую очередь, следует определиться с направлениями осуществления производственно-хозяйственной деятельности.

В период кризиса перерабатывающей промышленности (1990-е годы) для мясоперерабатывающих предприятий было жизненно необходимо производить обширный ассортимент продукции. В современных же условиях конкурентной борьбы предприятиям следует выбрать перспективные группы товаров и вести производственно-хозяйственную деятельность в этих направлениях, что позволило бы значительно сократить текущие расходы. К тому же, отсутствуют денежные средства, которые необходимы

для приобретения более производительного импортного оборудования, поэтому, по нашему мнению, целесообразнее всего ограничиться инвестициями в производство на определенных направлениях – колбасные изделия или полуфабрикаты и т.п.

На наш взгляд, необходимо после определения ассортимента выпуска продукции назначить ответственное лицо с полномочиями заместителя руководителя, который контролирует все стадии производства и реализации группы продукции. При этом все структурные подразделения предприятия обязаны подчиняться непосредственно этому заместителю (рис. 2).

По нашему мнению, принцип построения структуры управления по видам выпускаемой продукции способен обеспечить контроль за выполнением продвижения продукта от начальной стадии до потребителя на всех этапах производственно-хозяйственной деятельности.

По этому же принципу следует формировать структуру управления и в холдинговых объединениях. Примером внедрения данной структуры управления может служить реструктуризация ООО «Холдинговая компания «Парнас», проведенная в 2005 году с выделением четырех департаментов (рис. 3).

На наш взгляд, данное построение структуры управления холдингом наиболее оптимальное и позволяет аккумулировать общие усилия на выполнение выбранной цели. В данном случае стратегической целью ООО является увеличение доли мясной продукции предприятий холдинга на мясном рынке Северо-Западного региона России и выход на новые рынки страны.

Обязательным условием оптимальной структуры управления агрохолдинговой компании является прозрачность и подконтрольность менеджменту холдинга всех процессов, происходящих в интегрированном объединении (рис. 4).

Данная модель строго централизована. Взаимодействие между предприятиями холдинга строго регламентировано. Мясокомбинаты не обременены контактами с внешней средой и исполняют свое технологическое предназначение.

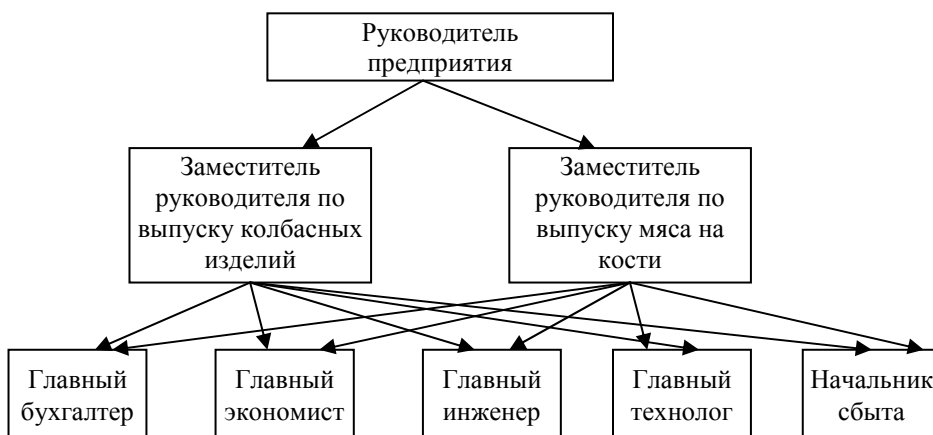


Рис. 2 «Продуктовый» принцип построения структуры управления мясоперерабатывающих предприятий



Рис. 3 Структура управления ООО «Холдинговая компания «Парнас»

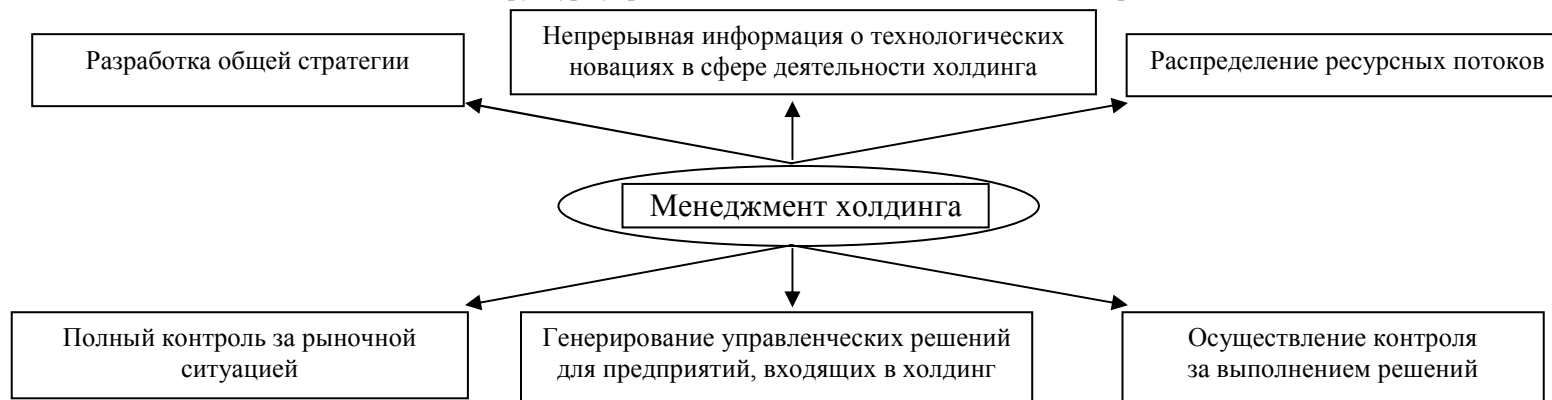


Рис. 4 Функции менеджмента холдинговой компании

Предлагаемая модель представляется оптимальной с точки зрения управляемой структуры, где есть только один управляющий элемент, а остальные структурные блоки заняты непосредственно производством. Но в современных условиях мясокомбинаты, входящие в холдинги выполняют, как правило, и сбытовые функции.

При построении структуры управления мясоперерабатывающих предприятий, входящих в холдинговые объединения, следует принимать во внимание и построение снабженческо-сбытовых отношений между предприятиями и управляющей компанией. В настоящее время в связи с кризисом в области производства мясосырья, на наш взгляд, целесообразнее применять централизованную систему поставок сырья управляющей компанией. Это позволит использовать эффект масштаба поставки, существенно сократить снабженческие издержки и более эффективно использовать человеческий фактор (привлекая меньшее количество сотрудников).

При построении структуры управления сбытом, менеджмент управляющей компании должен учитывать, что большинство мясокомбинатов до вхождения в холдинговые объединения имели стабильную клиентскую базу, не использование которой приводит к потере значительной части рынка сбыта. Завоевание рынка в последующем достаточно проблематично и потребует значительных затрат.

Для предотвращения данной ситуации руководству управляющей компании следует использовать как централизованную структуру сбыта, так и децентрализованную. Причем перерыва в отношениях с клиентами при переходе предприятий в холдинги быть не должно. Негативным примером кратковременного перерыва в отношениях с клиентами можно считать положение с ОАО МПК «Первомайский» и ОАО «Тамбовмясопродукт». Так, при переходе ОАО МПК «Первомайский» под управление ООО «ХК «Парнас» возник перерыв с поставкой продукции, в итоге при последующем выходе Мясоптицекомбината «Первомайский» на рынок мясной продукции с новым видом продукции его ниша оказалась «занята» конкурентами из соседних областей. В результате этого объемы реализации сократились более чем в 4,5 раза при двухмесячном отсутствии данного производителя на рынке. Ситуация с ОАО «Тамбовмясопродукт» аналогична.

Таким образом, по нашему мнению, руководству предприятия следует сначала создать новую сбытовую структуру, после этого разрушать старую.

При построении общей структуры сбыта в холдинговом объединении следует совмещать централизованную систему сбыта и сбытовое подразделение, находящееся на данном предприятии (рис. 5).

Обязательным условием оптимального функционирования структуры управления сбытом является полное подчинение службы сбыта руководству того предприятия, в которое оно входит, в противном случае неизбежны внутренние конфликты и неэффективная работа всей системы сбыта.

При этом частичная самостоятельность мясоперерабатывающего предприятия в области распоряжения части прибыли, полученной из дополнительных источников, должна сохраняться. Это поможет заинтересовать управляемые предприятия к поиску новых источников доходов и развитию производства.

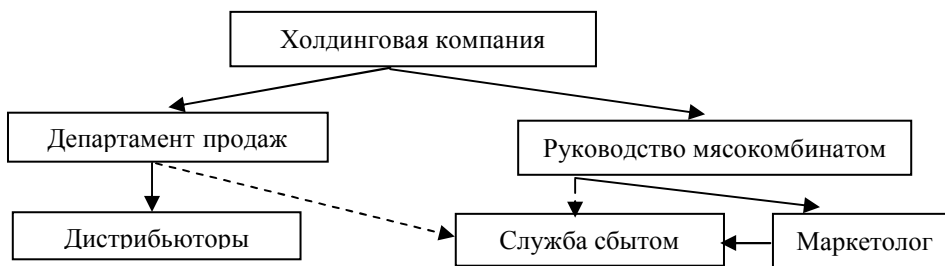


Рис. 5 «Смешанная» структура управления службой сбыта в холдинговой компании:
 —>— департамент продаж ставит общие цели и осуществляет контроль объемов реализации; - - -> - руководство мясокомбинатом осуществляет полное руководство и контроль за сбытовым подразделением, находящимся в его полном подчинении

Немаловажным моментом является создание на мясоперерабатывающем предприятии службы маркетинга (на мелких мясокомбинатах достаточно одного человека), подчиненную непосредственно руководителю предприятия и осуществляющую функции маркетинговых исследований и анализа.

К сожалению, в настоящее время в большинстве структур управления мясокомбинатов области это структурное подразделение отсутствует. В итоге, это приводит к потере контроля над ситуацией на рынке.

Аналогичная ситуация складывается с предприятиями, входящими в холдинговые объединения. На управляемых предприятиях отсутствует служба маркетинга. Управляющая компания, имея собственную службу маркетинга, экономя на людских ресурсах, использует информацию, полученную от своих маркетологов для анализа ситуации, сложившейся на местах. В итоге происходит «оторванность» центра от регионов, ошибки в разработке прогнозов и построении всей стратегии холдинга. Цена такой экономии – убытки и потери рынков сбыта. Таким образом, служба маркетинга должна существовать на любом мясоперерабатывающем предприятии.

Проанализировав систему управления мясоперерабатывающих предприятий, можно сделать вывод, что в современных условиях для достижения компаниями своих стратегических целей структура предприятий должна постоянно видоизменяться. При этом изменения должны происходить под влиянием внешних факторов и при аналитической проработке проводиться сверху вниз.

Очевидно, что оптимизация структуры управления и внутреннего взаимодействия произойдет тогда, когда в результате противодействия двух тенденций: интеграции и дифференциации – установится относительный баланс. Именно этот баланс способен обеспечить эффективное функционирование и развитие холдинга или предприятия.

На наш взгляд, для совершенствования структуры управления мясоперерабатывающих предприятий менеджменту этих предприятий следует принять ряд наиболее важных мер:

- использовать централизованный подход к построению структуры управления предприятиями, входящими в холдинговые объединения, с частичной свободой этих предприятий в сфере распределения части прибыли, полученной из дополнительных источников;

- произвести анализ и выделить приоритетные виды выпускаемой продукции;
 - применить продуктовый принцип построения структуры управления как в холдинговом объединении в целом, так и на мясокомбинатах и обеспечить тем самым «прозрачность» всей системы;
 - обеспечить централизованное снабжение управляющей компанией дочерних предприятий;
 - построить комбинированную (централизованную и децентрализованную) систему управления сбытом;
 - строго разграничить функции структурных объектов, входящих в холдинги и предприятия во избежание дублирования и конкуренции между ними;
 - создать службу маркетинга как отдельное структурное подразделение.
-

Optimization of the Management Structure of Meat Processing Company

A.V. Nikitin, A.S. Truba

*Michurinsk State Agricultural University
Meat Poultry Company "Pervomaisky" plc*

Key words and phrases: administrative work; management system; marketing service; holding companies.

Abstract: The management system of meat processing companies is analyzed. It is concluded that in modern conditions companies can achieve their strategic goals if their structure is constantly changing. Those changes must take place under the influence of external factors and analytical studying must be implemented top-down.

© А.В. Никитин, А.С. Труба, 2006