

УДК 338.242

*П. П. Лазановський*  
*Українська академія друкарства*

## **АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНИМ ТОВАРИСТВОМ**

*Розглядається управління акціонерним товариством, розраховані значення показників його організаційної структури, розроблена (як приклад) концепція розвитку.*

Ринкові умови господарювання докорінно змінили існуючі до них підходи в управлінні підприємствами (організаціями), оскільки змінилися як самі структури управління так і засади їх функціонування. Тому нині науковцями і практиками глибоко досліджується ця проблема, що відзначає її актуальність.

Проблеми управління системно чи аспектно були і залишаються предметом дослідження таких вчених, як Б. Андручків, Р. Тріфін, І. Іванов, А. Колот, А. Кредісов, Й. Завадський, О. Кузьмін, О. Мельникова, Ф. Хміль, В. Яцура. У галузі поліграфії питанням управління достатня увага приділялася і приділяється у працях О. Гірняка, О. Гузели, П. Лазановського, Є. Палиги, Р. Машталіра.

Ефективність управління знаходить відображення у фінансово-економічних результатах діяльності підприємства, що по суті є його метою. Досягнення відповідних результатів залежить від багатьох елементів управління, серед яких у даній роботі акцентуємо увагу на двох найважливіших, які були досліджені на прикладі одного з поліграфічних підприємств акціонерного типу. А саме, мова ітиме про раціональність побудови виробничої та організаційної структури управління підприємством та його функціональну складову.

Виробнича структура АТ є цеховою і в ній виділяються основні, допоміжні та обслуговуючі цехи з поділом їх на дільниці за технологічним принципом.

Управління акціонерним товариством здійснюють:

- загальні збори акціонерів;
- наглядова рада ;
- генеральний директор.

За типом структура управління досліджуваного АТ відноситься до лінійно-функціональної, яка є найбільш поширеною. Однак, вона є достатньо громіздкою і, безперечно, вимагає своєї раціоналізації.

Для раціоналізації управління АТ особливе значення має вдосконалення функціонального і кваліфікаційного поділу праці. Це важливо тому, що організаційна структура управління має функціональну природу. Тому одним з основних завдань раціональної організації праці персоналу є чіткий розподіл функцій, прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів і службових осіб, а також визначення обсягів і потоків надходження інформації.

Було проведено опитування окремих керівників, які виконують певні роботи і зроблено співставлення необхідного виконання функцій з їх фактичним виконанням.

Аналіз функціональних обов'язків, які виконуються керівниками та спеціалістами АТ показує, що не всі функції, які вказані у кваліфікаційному довіднику посад виконуються в повному обсязі.

Аналітична оцінка ефективності організаційної структури управління АТ була розроблена на основі розрахунку наступних показників:

1. Загальний діапазон управління, Ду:

$$Dy = \frac{Q_{н.у.}}{Q_{в.у.}},$$

де  $Q_{н.у.}$  — загальна чисельність працівників низових рівнів ієрархії управління;

$Q_{в.у.}$  — чисельність працівників на вищому рівні ієрархії управління.

2. Діапазон управління на кожному рівні управління, М:

$$M = \frac{Q_{пр.}}{Q_{к.}},$$

де  $Q_{пр.}$  — кількість працівників на певному рівні ієрархії;

$Q_{к.}$  — кількість керівників на певному рівні ієрархії.

3. Коефіцієнт ланковості структури управління, Кл:

$$Kл = \frac{P_{в.}}{P_{н.}},$$

де  $P_{в.}$  — кількість структурних підрозділів апарату управління на вищому рівні;

$P_{н.}$  — кількість структурних підрозділів на низовому рівні.

Таблиця 1

### Показники ефективності організаційної структури управління АТ

Показники				Кл
Ду	М			
	вищий рівень управління	середній рівень управління	низовий рівень управління	
59/29=2,03	23/9=3,22	17/6=2,83	21/12=1,75	9/12=0,75

Дані таблиці вказують на можливе підвищення рівня ефективності організаційної структури управління АТ шляхом реорганізації.

Важливо проаналізувати і функціональну складову менеджменту АТ за основними функціями: планування, організація, мотивація і контроль.

Функція планування реалізується практично всіма підрозділами АТ у вигляді постановки цілей, завдань тощо. Однак, найбільш широко вона використовується фінансово-економічним відділом, відділом перспективного розвитку (ВІР), економічного аналізу.

Функція організації (організування) передбачає перш за все поділ АТ на структурні підрозділи, про що ішлося вище, а також організацію управління

і виробничого процесу. Вона базується на функціональному поділі праці. Завдання між працівниками розподіляються відповідно до виданих наказів.

Проаналізувавши роботу працівників управління, можна сказати, що існують певні ділянки роботи, які виконуються в повній мірі, деяка робота виконується декількома підрозділами або декількома окремими працівниками. Але існують певні види робіт, які зовсім не виконуються жодним працівником або підрозділом. Отже, в апараті управління функції виконуються нерівномірно, певні види робіт дублюються.

Мотивація праці на підприємстві в основному зведена до такої форми, як матеріальне винагородження персоналу.

В АТ застосовують дві системи оплати праці:

- 1) відрядно-преміальна (для основних робітників);
- 2) погодинно-преміальна (для допоміжних робітників).

На підприємстві діє добре розроблена система преміювання.

Для керівників, спеціалістів і службовців премія нараховується в однаковому розмірі в % до їх посадового окладу.

Головними показниками преміювання керівників, спеціалістів і службовців є:

- виконання планового рівня прибутковості підприємства;
- 100% виконання договірних зобов'язань щодо поставок продукції.

Та за особливо важливі досягнення у роботі премія може нараховуватись до 100% основної заробітної плати чи тарифної ставки.

Також мають місце непрямі матеріальні стимули:

- доплата за стаж роботи;
- пільгове харчування робітників з кращими результатами роботи;
- інші.

Враховуючи показники преміювання, можна сказати, що діюча система має досить сильний стимулюючий вплив на працівника АТ.

Функція контролю є завершальною у менеджменті, але несе надзвичайно важливу місію. На підприємстві контроль має такі види:

- фінансовий (здійснюється бухгалтерією, планово-економічним відділом тощо);
- адміністративний (здійснюється керівниками відділів, відділом кадрів).

Ефективне управління діяльністю підприємства не може бути забезпечене без обґрунтування концепції. Здебільшого підприємства мають розроблені окремі напрямки удосконалення своєї діяльності, але цілісного вигляду вони не отримали на сьогодні. Тому в цій роботі на основі вивчення усіх сторін діяльності АТ така концепція, як наприклад, була сформована і включає вона ряд блоків, які отримали назву критеріїв, з поділом їх на підкритерії.

Управління організаційними структурами вимагає постійного аналізу та вдосконалення. З цією метою слід використовувати новітні методики досліджень, доповнювати їх новими показниками. Кожне підприємство повинно розробляти власну концепцію управління, яка б вирішувала його оперативні (поточні) та стратегічні завдання.

Таблиця 2

## Основні положення загальної концепції управління АТ

Назва критерію (підкритерію)	Характеристика
1	2
<p><b>I. Загальні положення управління</b> 1.1. Якість і культура керівництва</p>	<p>Систематично вивчаючи рівень попиту і пропозиції на ринку відповідних послуг за допомогою проведення цілеспрямованих опитувань, анкетування, взаємодії з клієнтами, аналізу ситуації, керівництвом визначаються пріоритети діяльності з врахуванням:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— перспективних цілей (рік і більш віддалена перспектива);</li> <li>— сезонних і квартальних особливостей;</li> <li>— поточних завдань.</li> </ul> <p>В основу розробки і реалізації стратегії товариства повинні бути закладені принципи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— найбільш повне задоволення потреб і запитів клієнтів, розширення їх числа;</li> <li>— удосконалення внутрівиробничих відносин між працівниками;</li> <li>— постійне якісне вдосконалення виробничих процесів і діяльності;</li> <li>— зосередження зусиль у сфері якості управління персоналом</li> </ul>
1.2. Доведення завдань до підлеглих	<p>Доведення до виконавців цілей, завдань і принципів роботи забезпечується:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— функціональними обов'язками, розробленими для кожної посади;</li> <li>— вимогами дотримання стандартів, норм, правил, графіків, затверджених керівництвом підприємства і доведених до виконавців;</li> <li>— письмовими і усними розпорядженнями і наказами керівництва</li> </ul>
1.3. Робота із суміжниками	<p>Взаємостосунки партнерства встановлюються за допомогою заключення договорів, для реалізації яких докладаються всі зусилля задіяних працівників. У залежності від вимог і бажань замовника взаємостосунки можуть переглядатися з коригуванням відповідних договорів</p>
1.4. Стимулювання персоналу	<p>Стимулювання працівників, здійснюється методами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) прямого матеріального стимулювання окремих працівників за високі якісні показники;</li> <li>б) матеріального стимулювання колективу за особливі досягнення і якісні показники;</li> <li>в) морального стимулювання (особливо в пам'ятні дні, професійні свята);</li> <li>г) змішані форми — поєднання морального стимулювання з матеріальним</li> </ul>
<p><b>II. Стратегічний розвиток</b> 2.1. Процес планування</p>	<p>Реалізація стратегії і політики підприємства здійснюється за допомогою планування діяльності, використання таких його інструментів, які забезпечують оптимальні шляхи досягнення поставлених цілей. До них відносяться перспективні розрахунки, виробничі програми, поточні плани, баланси, графіки, калькуляції, лімітні карти. Для розв'язання конкретного виробничого складного завдання розробляються бізнес-плани. Організуючу роль в роботі АТ відіграє оперативне планування, до якого відносяться: розробка графіків виходу друкованої продукції, лімітних карток на видачу матеріалів, замовлень-парядів для виконавців, планів рекламно-маркетингової служби</p>

Продовження табл. 1

1	2
2.2. Доведення цілей до підрозділів і персоналу	Щоб розроблені плани, які враховують реалізацію найважливіших завдань, не були директивами, а стали для виконавців власними планами, забезпечується участь всього персоналу в їх розробці, формуванні, доведенні до виконавців.
2.3. Аналіз і коригування програм та цілей АТ	На підприємстві реалізується система контролю за виконанням завдань, у тому числі передбачених виробничими програмами.
<b>III. Управління персоналом</b> 3.1. Планування роботи з персоналом	Кадрова політика будується на основі стратегічних планів розвитку виробництва і оцінки відповідності витікаючих з цих планів потреб кадрового потенціалу, що є. У процесі кадрового планування вирішуються наступні питання: — аналіз можливостей підготовки і найму робочої сили; — аналіз плинності кадрів; — прогнозування можливості нестачі кадрів, фахівців; — прогнозування формування надмірної робочої сили; — аналіз динаміки робочих місць; — облік і прогнозування кількості працівників на різних рівнях
3.2. Підвищення кваліфікації персоналу	Вирішення поставлених перед колективом завдань багато в чому залежить від здібностей персоналу. Первинна оцінка здібностей працівників робиться вже при прийомі на роботу. З метою підвищення кваліфікації, поглиблення і розширення знань, навичок і умінь працівників на підприємстві створюється постійно діючі виробничо-технічні курси.
3.3. Розвиток ініціативи персоналу	Вияву активності і ініціативи співробітників сприяють: — чітке розмежування компетенції; — діюча на підприємстві система заохочень; — ефективний обмін інформацією між всіма співробітниками; — залучення працівників до постійного процесу самовдосконалення
<b>IV. Управління ресурсами</b> 4.1. Управління фінансовими ресурсами	Управління фінансовими ресурсами засноване на складанні і реалізації фінансового плану. Контроль за управлінням фінансовими ресурсами здійснюють засновники підприємства. Фінансові звіти аналізуються керівництвом і засновниками підприємства
4.2. Управління інформаційними ресурсами	Для забезпечення оперативного, продуктивного управління кадрами підприємства, володіння інформацією про основні кошти, матеріали, постачальників і споживачів продукції всі відділи АТ обладнуються комп'ютерами, з'єднаними в локальну мережу
4.3. Управління закупками	Управління закупівлею сировини і матеріалів здійснюється на основі виробничої програми, у якій визначені необхідні їх види, об'єми і умови зберігання. На підприємстві вводиться суворий автоматизований облік сировини і матеріалів. Здійснюється контроль за збереженням матеріальних цінностей на всіх стадіях руху, дотриманням встановлених норм виробничих запасів; використанням матеріалів згідно з нормами їх витрат, відходами
<b>V. Управління процесами</b> 5.2. Виконання технологічних процесів	Весь ланцюжок технологічного процесу — від отримання замовлення до його виконання — контролюється керівниками підрозділів, технологічною службою підприємства. Обов'язки посадових осіб розписані в посадових інструкціях.

Закінчення табл. 1

1	2
<b>VI. Задоволення потреб споживачів</b> 6.1. Сприйняття підприємства споживачами	При визначенні ціни на той або інший види послуг розглядаються не тільки власні витрати і шляхи їх зниження, але і рівень цін на ринку, в фірм-конкурентів, вивчається питання оптимального їх обґрунтування. Цінова політика будується з урахуванням гнучкості, здатності реагування на зміни ринку, можливості колективу заробити і не втратити замовника. Виходячи з цього, постійно проводиться робота по обробці найбільш доцільних підходів до виявлення інтересів клієнтів, вивчення ситуації на ринку міста, області, інших регіонів
<b>VII. Мотивація персоналу фабрики</b>	Керівники постійно шляхом опитування (інтерв'ю, консультації анкетування) і аналізу результатів роботи співробітників вивчають задоволення персоналу умовами роботи і участю в управлінні. Адміністрація створює умови для підвищення рівня професійної підготовки співробітників. Заробітна плата виплачується в повному обсязі. Розмір заробітної плати періодично переглядається. Велика увага приділяється питанням охорони праці та створенню сприятливих робочих умов. Робочі місця фахівців і службовців оснащені сучасними засобами зв'язку, комп'ютерами з новітнім програмним забезпеченням
<b>VIII. Вплив на суспільство</b> 7.1. Організація співпраці	Підприємство аналізує, прогнозує і вживає заходів щодо поліпшення рівня задоволення суспільства його діяльністю. В своїй діяльності успішно взаємодіє з органами управління, податковими, громадськими організаціями

*Рассматривается управление акционерным обществом, рассчитанны значения показателей его организационной структуры, разработана концепция развития.*

*A management, expected values of indexes of him, is examined a joint-stock company organizational structure, worked (as an example) out conception of development.*

УДК 336.276

*Д. Д. Яворська, Ю. С. Яцишин*  
*Українська академія друкарства*

## **УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ (ФІРМАМИ) В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ НЕСПОДІВАНОК**

*У статті розглянуто управління діяльністю фірми в умовах стратегічних несподіванок. Це змушує наперед готувати корпорацію (фірму) до праці в надзвичайних ситуаціях.*

Розвиток систем управління в другій половині ХХ ст. забезпечував розв'язання проблем, пов'язаних з появою не очікуваних подій та неможливість передбачити майбутнє. Ринкові умови вимагають від підприємств швидкого реагування на зміни та вчасного прийняття необхідних рішень.