



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

Анализ и оценка организационной структуры управления предприятием

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 – Менеджмент,
направленность программы бакалавриата: управление человеческими ресурсами

Проверка на объем заимствований:
_____ % авторского текста

Работа _____ к защите
рекомендована/не рекомендована

« ___ » _____ 20__ г.
зав. кафедрой ЭУиП

_____ П.Г.Рябчук

Выполнил:
Студент группы ЗФ-409-114-3-1 ЧЛ
Жорова Елена Николаевна

Научный руководитель:
к.п.н, доцент кафедры
ЭУиП ППИ ЮУрГГПУ
Корнеев Дмитрий Николаевич

Челябинск
2018 год

Оглавление

	Введение	3
Глава 1.	Теоретические основы изучения организационной структуры предприятия	9
1.1.	Понятие, сущность и значение организационной структуры предприятия	9
1.2.	Типы организационных структур, их преимущества и недостатки	17
1.3.	Проблемы организационных структур и пути их решения	26
	Выводы по первой главе	32
Глава 2.	Анализ и совершенствование организационной структуры АО «Водоканал» г. Урай	33
2.1.	Анализ внутренней и внешней среды базы исследования	33
2.2.	Анализ соответствия организационной структуры АО «Водоканал» г. Урай целям организации	51
2.3.	Рекомендации по совершенствованию организационной структуры исследуемого хозяйствующего субъекта	79
	Выводы по второй главе	99
	Заключение	101
	Список используемой литературы	106

Введение

Актуальность темы исследования. Переход на рыночную модель хозяйства обнаружил несоответствие технологического, производственного, организационного потенциала предприятий и спроса основных групп покупателей на рынке. Это, в свою очередь, послужило основанием осуществления на предприятиях процесса реструктуризации, и в рамках его - изменение организационной структуры предприятий. Отечественные предприятия пока не стали эффективными субъектами рыночной экономики, поэтому создание результативного хозяйственного механизма их адаптации к условиям рынка является насущной проблемой. Несовершенство сложившихся за годы реформ рыночных механизмов, отсутствие государственной инновационной политики и эффективной системы управления отечественными предприятиями лишают российскую экономику перспектив стабильного экономического роста. Назрела необходимость в разработке стройной концепции организации управления как самостоятельной области научного знания, ее предмета и закономерностей, методологической основы, принципов и практического воплощения. Техническое перевооружение и реконструкция производства, повышение инновационного потенциала при отсутствии стабильных источников финансирования могут быть реализованы только при обеспечении эффективного управления предприятием, что предполагает:

- разработку стратегии организации как заранее спланированной ее реакции на изменения внешней среды;
- формирование организационной структуры управления, обеспечивающей реализацию выбранной стратегии;
- разработку системы показателей, позволяющей координировать и контролировать процесс реализации целей и задач производственной организации в соответствии с имеющимися в ее распоряжении ресурсами;

- анализ причин отклонений фактических значений подконтрольных показателей от запланированных;
- принятие управленческих решений по ликвидации отклонений.

Анализ причин рассогласования в системе показателей может вызвать изменения стратегии предприятия, что потребует привести оргструктуру и оргмеханизм в соответствие с целями управления, т.е. упорядочения системы (ее реорганизации). Несвоевременность или задержка организационных перестроек в управлении предприятием снижает эффективность их функционирования и становится причиной тяжелых экономических последствий. В связи с их малой капиталоемкостью и потенциальной способностью быстро приносить отдачу организационные перестройки в переходный период приобретают особое значение и актуальность.

Концепция долгосрочного комплексного развития должна предусматривать и развитие системы управления как направляемого процесса ее совершенствования, т.е. приведение организационной структуры и организационного механизма в соответствие с целями управления. Направленность этого процесса обеспечивается разработкой и поэтапной реализации долгосрочной системной концепции организационной перестройки. Поскольку концепция развития реализуется в системе целей предприятия, приведение оргструктуры и оргмеханизма в соответствие с целями управления, т.е. упорядочение системы, должно носить не спонтанный, а постоянный действующий характер. Выработанная концепция развития предприятия через систему целей позволяет не только управлять организационным развитием, но и предвидеть направление развития его организационной структуры управления.

Разработка стратегически эффективной организационной структуры управления является основным условием реализации выбранной стратегии адаптации предприятия к внешним условиям функционирования. В реальной практике организационного проектирования оценка эффективности необходима как для действующей организационной структуры, так и для

сравнения различных вариантов ее совершенствования. Этим обусловлена актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы, которая звучит как: «Анализ и оценка организационной структуры управления предприятием».

Степень изученности темы исследования. Важный вклад в исследование проблем формирования, функционирования и развития систем управления внесли отечественные и зарубежные ученые: Ансофф И.Х., Базилевич Л.А., Бурков В.Н., Валуев С.А., Друкер П., Кабанов А.Я., Мильнер Б.З., Минтцберг Г. и др. За время реформ накоплен и обобщен значительный опыт поведения отечественных предприятий в реформируемой экономической среде. Разработке стратегии и вопросам организационного обеспечения ее реализации посвящены работы Архипова В.М., Беляева А.А., Виханского О.С., Градова А.П., Короткова Э.М., Мазура И.И., Фатхутдинова Р.А., Шапиро В.Д. и др.

Проблематикой оценки эффективности работы предприятия в целом и по системе управления в частности занимались такие отечественные и зарубежные авторы, как Богатин Ю.В., Кац И.Я., Мельник М.Б., Русинов Ф.М., Смолкин А.М., Петухов Р.М., Сыроежкин И.М., Туровец О.Г., Яковенко Г.Е.

Тем не менее проблема оценки эффективности организационной структуры управления пока не получила достаточного освещения в научной литературе. Остаются открытыми и вопросы формирования стратегически эффективной структуры управления с учетом вероятного воздействия факторов внешней и внутренней среды предприятия. В этом состоит проблематика настоящего дипломного проекта.

Цель исследования - изложение теоретических основ и практических аспектов совершенствования организационных структур управления предприятием в рыночной экономике.

Основными задачами исследования являются:

1. исследовать теоретические основы формирования организационной

- структуры предприятия;
2. изучить внешнюю и внутреннюю среду базы исследования.
 3. проведение анализа организационной структуры исследуемого предприятия;
 4. разработка проектных мероприятий по совершенствованию организационной структуры в свете стратегии развития предприятия.

Объект исследования – организационная структура предприятия, как управляемая подсистема.

Предмет исследования – совершенствование организационной структуры предприятия сферы ЖКХ.

Теоретико-методологическая база исследования. Основными источниками для дипломного проектирования послужили работы отечественных и зарубежных авторов: Аммельбург Г., Андреевой Е.Л., Владимировой И.Г., Гительман Л.Д., Грушенко В.И., Дитрих Я., Ивановой Н.Н., Коленсо М., Мазур И.И., Ованесова А., Шапиро В.Д., Мильнер Б.З., Новопашина А.И., Конокова Д.Г., Корнюхина С.В., Семенова Г.В., Федоровой Н.Н., Фатхутдинова В.А.

Организационная структура призвана реализовывать цели, определяющие назначение и функционирование объекта управления. Традиционные иерархические структуры, основанные на функциональной специализации и централизованных полномочиях с присущей им функциональной бюрократией, в которых работник ожидает решение сверху, не способны реагировать на изменение внешних условий и адаптироваться к меняющейся ситуации. Функциональные перегородки, ориентация на конкретное задание, фрагментация процесса, многоступенчатые управленческие иерархии, чрезмерная регламентация и контроль, а также медленная реакция на события - все это может подрвать способность успешно конкурировать в быстро меняющихся хозяйственных условиях. Поэтому столь необходимо, чтобы структурные элементы оперативно преобразовывались под изменяющиеся цели.

Практическая значимость работы. Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых более совершенных стратегических решений. Если структура предполагает осуществление стратегии, то стратегия также не может быть успешной без соответствующей структуры. В этом заключается гипотеза данной работы.

Методы исследования. Методологию исследований в дипломном проекте составляют системный анализ (для разработки проектных мероприятий по совершенствованию организационной структуры предприятия), метод расчленения (для изучения работы отдельных структурных подразделений предприятия), анализ (для диагностики финансового состояния предприятия).

База исследования – АО «Водоканал». Юридический адрес: Россия 628285 Ханты-Мансийский автономный округ - Югра Тюменская область г. Урай микрорайон 2 дом 44

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из двух глав. В первой главе на основе положений теории организации исследуется сущность проблемы, раскрывается ее содержание. На основе теоретических положений и обобщений существующих точек зрения раскрывается понятие, сущность и значение организационной структуры предприятия, рассматриваются типы организационных структур, их преимущества и недостатки, проблемы и пути их решения.

Во второй главе выполняется квалифицированный анализ организационной структуры и оценка состояния предприятия АО «Водоканал» в соответствии с современными требованиями и особенностями в данной области исследования. Вторая глава содержит предложения по совершенствованию организационной структуры АО «Водоканал». Каждое предложение включает описание сущности и содержания мероприятия, обоснование целесообразности осуществления предложения или мероприятия, детализированные расчеты по предлагаемым мероприятиям,

расчет экономического эффекта и оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Глава 1. Теоретические основы изучения организационной структуры предприятия

1.1. Понятие, сущность и значение организационной структуры предприятия

Предприятия для обеспечения выживаемости вынуждены постоянно адаптироваться к изменяющимся внешним условиям, что порождает массу управленческих проблем. Неопределенность функционирования ставит их перед необходимостью проводить работу по совершенствованию организационной структуры управления сознательно или стихийно под воздействием обстоятельств, массовой организационной моды.

Вопросы организационной перестройки, имеющие особое значение для отечественных предприятий, актуальны и для зарубежных фирм. Так, для компаний США среди основных причин неудач наряду с недальновидностью руководства компаний, ориентацией на привычные целевые установки и схемы деятельности, потерей контактов с потребителями называются омертвленная, неподвижная структура организации и лишенный динамизма наемный персонал [30, с.52].

До настоящего времени целостная теория структурного развития систем управления отсутствует. Зарубежные исследования в этой области чаще всего отражают опыт работы эффективно действующих промышленных предприятий в условиях рыночной экономики и могут рассматриваться только как некоторые ориентиры для организации управленческих работ в условиях переходной экономики.

Понятие «структура» связано с такими понятиями, как «система» и «организация». Все основные аспекты строения и деятельности организации определяет цель как главный системообразующий фактор и ее подцели. Каждый элемент имеет свою задачу, обладает ресурсом для ее достижения и выполняет свою строго определенную функцию, структура же обеспечивает порядок и взаимодействие элементов для осуществления их функций. Элементы системы выделяются в процессе ее членения (структуризации),

при этом каждая система допускает возможность различных сечений в соответствии с заданными критериями. Организационная структура - одно из этих сечений.

В научной литературе понятие "структура" имеет определенное концептуальное значение. «Структура есть множество элементов, которые находятся во взаимодействии в специфическом порядке для осуществления функций» [13, с.21]. Являясь сложной системой, организационная структура управления представляет собой подсистему в системе управления предприятием. Таким образом, организационная структура управления и система управления являются взаимосвязанными и взаимодополняющими понятиями. По мнению И. Ансоффа, структура управления предприятием представляет собой статическую «анатомию» управленческого процесса, а система управления - динамическую "физиологию" [3].

Понятие «организационная структура управления» в научной литературе отмечается большим разнообразием. Под организационной структурой понимается и упорядоченная совокупность органов, управляющих производственной деятельностью, и совокупность возникающих в процессе управления связей и отношений между подразделениями. Также организационная структура - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого [34]. Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи

- это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно - права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей менеджмента. Данное определение является наиболее адекватным проблематике, рассматриваемой в настоящем дипломном проекте.

Изменение внешних условий приводит к необходимости изменения стратегии предприятия, далее к изменению его организационных характеристик и, в конечном счете, к преобразованию организационной структуры (рисунок 1).

Среди основных можно выделить технологический, производственный, финансовый, социальный и информационный виды структур.

Технологическая структура определяется характером материально-энергетических процессов, типом используемого оборудования, специализацией используемых мощностей.

Производственная структура - упорядоченная совокупность производственных подразделений, элементов производственно-технической базы с точки зрения их пространственного расположения.

Финансовая структура - упорядоченная совокупность финансовых отношений в процессе хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивающая его эффективное функционирование и развитие. Финансовая структура - результат реализации концепции центров ответственности.

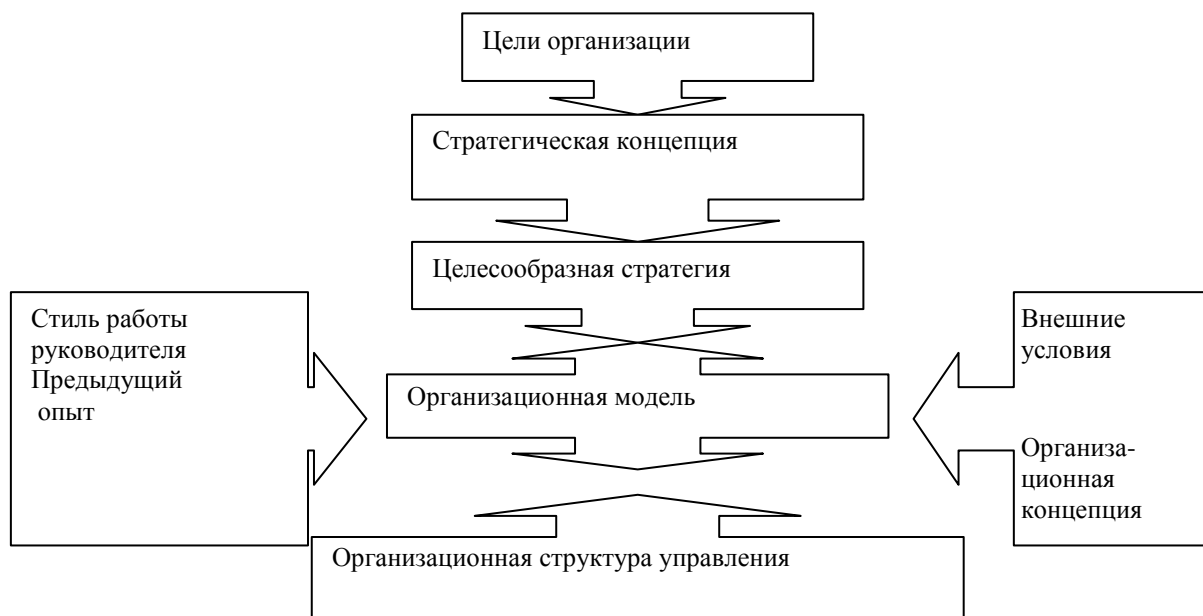


Рисунок 1. Переход от целей организации к ее структуре [13, с.12].

Взаимосвязь основных видов структур представлена на рисунке 2.

Социальная структура характеризуется распределением работников по предприятиям по профессионально-квалификационному, половозрастному, национальному составу, уровню образования.

Информационная структура - совокупность правил, технических средств и коммуникационных сетей, определяющих целенаправленное использование информации как ресурса. Эффективная информационная структура должна обеспечить планирование, организацию, координацию и контроль информационных процессов по всем трем фазам (поиск, обработка и распределение информации) как на стратегическом, так и на тактическом и оперативном уровнях.

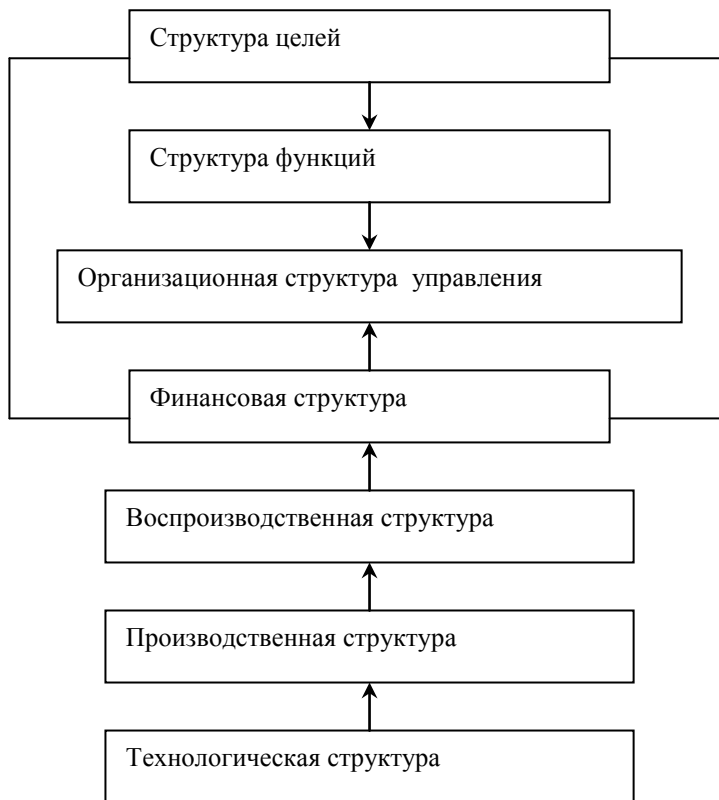


Рисунок 2. Виды структур предприятия [30]

Социальная структура характеризуется распределением работников по предприятиям по профессионально-квалификационному, половозрастному, национальному составу, уровню образования.

Информационная структура - совокупность правил, технических средств и коммуникационных сетей, определяющих целенаправленное использование информации как ресурса. Эффективная информационная структура должна обеспечить планирование, организацию, координацию и контроль информационных процессов по всем трем фазам (поиск, обработка и распределение информации) как на стратегическом, так и на тактическом и оперативном уровнях.

Разнообразие структурных срезов одной и той же системы требует установления отношений между ними. Среди этих взаимосвязанных структур организационная структура занимает особое место: она упорядочивает взаимодействие элементов для получения интегрального эффекта по достижению поставленной цели, создает собственно организованное целое [24].

С понятием "организационная структура управления" тесно связано более емкое и содержательное понятие "организационная форма хозяйствования", которая представляет собой состав и степень хозяйственной самостоятельности отдельных элементов организации. Отличие ее от оргструктуры состоит в учете экономических, правовых и социальных аспектов взаимоотношений элементов, образующих хозяйственный субъект [7].

Такое серьезное справочное пособие, как «Реструктуризация предприятий и компаний» И.И. Мазура и В.Д. Шапиро [16], дает следующее определение организационной структуре управления: "Организационной структурой управления (организационной формой управления) называют внутреннее устройство системы управления, которое обычно описывается совокупностью организационных единиц (структурных подразделений и должностных лиц), взаимоотношениями этих организационных единиц между собой и управляемой деятельностью (объектом управления)". Конечно, такое определение не отражает сути ни организационной структуры управления, ни организационной формы.

Оргструктура как упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов предполагает некоторый порядок соподчинения, который реализуется через иерархический принцип построения, обеспечивающий многоступенчатость соподчинения частей целому [15].

Современная управленческая парадигма в качестве технологии эффективного управления в условиях повышенной нестабильности и неопределенности внешней среды предполагает стратегическое управление, под которым понимается "деятельность по экономически эффективному достижению перспективных целей предприятия на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды" [34].

Функция организации - то, что она делает, - диктуется ее стратегией. Ее форма, структура должны быть такими, чтобы обеспечивать и облегчать

осуществление стратегии. Структура организации влияет на ряд параметров [14, с.41]:

- издержки производства. Если производство товара или услуги требует множества операций или трудовых процессов, то структура производства, скорее всего будет сложной, а управление - дорогостоящим. Это особенно заметно, когда процессы производства значительно отличаются по характеру и уровню сложности навыков на различных стадиях производства;
- скорость выполнения работ. Чем сложнее структура, тем, как правило, медленнее темпы работ, и тем медленнее продвигается продукт внутри компании;
- способ удовлетворения потребностей покупателей. Для того чтобы надежно защитить покупателей, иногда необходимы крупные, сложные, тщательно контролируемые структуры;
- характер поведения людей. Все структуры, как правило, стимулируют элемент внутренней конкуренции; это могут быть конкуренция за ресурсы или соперничество вокруг результатов работы. Структуры влияют на политику организации, на мысли, чувства и поведение.

Влияние оргструктуры на эти параметры раскрывает ее значение для предприятия и общества.

Таким образом, организационная структура управления предприятием представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых обеспечивает целенаправленное функционирование и развитие ее как единого целого.

Как стратегия развития предприятия влияет на его организационную структуру, так и структура влияет на то, сможет ли предприятие реализовать свою стратегию. Согласно исследованию Fortune, около 70% неудач

компаний вызваны не ошибками при разработке стратегии развития, а именно неспособностью эффективно ее реализовать.

Связь структуры с ключевыми понятиями управления - его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями - свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы организации. Именно поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования, выбору типа или комбинации видов структур, изучению тенденций в их построении и оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

Организационная структура управления оказывает огромное влияние на все стороны работы предприятия. В частности, структура определяет эффективность сотрудничества подразделений, эффективность контроля их деятельности, гибкость, адаптивность предприятия к изменяющимся внешним условиям. Другими словами, структура управления представляет собой фундамент организации, в котором изначально закладываются способности предприятия к саморазвитию.

1.2. Типы организационных структур, их преимущества и недостатки

В динамично изменяющихся условиях функционирования оргструктуры не могут пассивно эволюционировать, они должны стать объектом сознательного видоизменения, поэтому так необходима их полная и четкая типология.

Специалисты по управлению к внутренним компонентам организационной структуры, определяющим ее типологию, относят:

- а) степень централизации - децентрализации механизма управления;
- б) степень сложности, характеризующуюся степенью горизонтальной и вертикальной дифференциации различных видов управленческой деятельности (в том числе функций);
- в) степень формализации механизма управления [20].

Степень выраженности этих компонентов в их сочетании определяет степень адаптивности конкретной структуры к внешним условиям функционирования предприятия, что позволяет, с известной степенью условности, отнести ее к механическому или органическому типу структур управления.

Механический тип организационных структур управления в большей степени выражает принцип иерархичности, и поэтому их часто называют иерархическими. Этот тип структур характеризуется сложностью, высокой степенью централизации и формализации механизма управления. Структуры органического типа более простые, менее формализованы, а управление в них децентрализовано. Источник упорядоченности системы для них - самоорганизация человеческого фактора как акт защиты от неблагоприятных условий внешней среды [48].

Тип организационной структуры определяется типом управления организацией. Выделяют два предельно различных идеальных типа управления: механический и организмический. Между ними расположены реальные типы управления, которые меняются в зависимости от условий

функционирования организации. Чем больше диапазон необходимых изменений, тем они болезненнее для организации. Организационная структура закрепляет свершившиеся изменения, благодаря чему они становятся устойчивыми, а власть легитимной.

Для решения проблемы выбора, совершенствования и развития организационных структур необходимо понимание их сущности, преимуществ и недостатков и, что особенно важно, условий трансформации одних в другие в процессе организационного развития [30, с.56].

С усложнением характера и масштабов деятельности фирм устанавливается тенденция к применению ими сложных организационных структур управления. Также растет разнообразие конкретных форм управления, которое сочетается с расширением элементов общности форм в различных компаниях. Поэтому можно говорить об определенной классификации организационных структур по типам, отражающим наиболее характерные черты управления деятельностью фирм [23].

Данная классификация представляет собой альтернативные варианты организационных структур, успешно зарекомендовавших себя к настоящему моменту. Каждый из них годится только для определенных ситуаций и достижения соответствующих целей [12, с.332].

Как известно, к механическому типу относятся линейная, линейно-штабная, функциональная и линейно-функциональная организационные структуры управления. Несколько особняком стоят дивизиональные структуры.

К органическому типу относятся проблемно-целевые, программно-целевые, проектные, матричные структуры и их разновидности.

Виды организационных структур управления и пути их возможной трансформации в процессе организационного развития приведены на рисунке 3

Линейная структура в настоящее время встречается только на небольших предприятиях, выпускающих однородную продукцию с

использованием несложной технологии при отсутствии широких кооперативных связей, однако как элемент сложных структур на уровне линейных подразделений она используется повсеместно [1]. Наличие четких линий подчинения и сравнительно короткие каналы коммуникаций обеспечивают эффективность функционирования линейной структуры, но неизбежная перегрузка информацией при расширении масштабов деятельности ограничивает сферу ее применения.

Разделение управленческих работ не только по линейному, но и по функциональному признаку находит воплощение в самой распространенной и до сих пор широко используемой во всем мире линейно-функциональной структуре управления.



Рисунок 3. Основные виды организационных структур управления и пути их возможных трансформаций в процессе организационного развития [30, с.58]

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны в условиях массового или крупносерийного производства с незначительно меняющейся номенклатурой выпускаемой продукции и технологией производства, что допускает

выполнение аппаратом управления редко меняющихся задач и функций. Отсутствие четких горизонтальных связей между функциональными службами порождает проблему межфункциональной координации.

Самым большим недостатком линейно-функциональной структуры является слабая инновационная и предпринимательская активность. Для эффективного функционирования линейно-функциональных структур управления необходима четкая регламентация ответственности и полномочий руководителей разных уровней и подразделений; соблюдение норм управляемости, особенно у первых руководителей и их заместителей.

Линейно-штабная организационная структура является развитием линейной и призвана ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно-штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной.

Достоинства линейно-штабной структуры:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно-штабной структуры:

- недостаточно четкое распределение ответственности, т.к лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденции к чрезмерной централизации управления.

Если круг вопросов, решаемых коллегиальным органом, требует серьезных исследований, появляется необходимость в создании на его базе проблемно-целевой или программно-целевой группы, но как только штабные службы наделяются функциональными полномочиями и могут принимать решения по вопросам, относящимся к конкретным функциям организации, структура становится линейно-функциональной.

Появление дивизиональных структур связано с наметившейся в 1950-е гг. тенденции к диверсификации производства. Отход от использования линейно-функциональной структуры управления в пользу дивизионально организованной по отделениям прослеживается по мере увеличения размеров предприятий, усложнения технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды.

Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) - продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей - потребительская специализация; по обслуживаемым территориям - региональная специализация.

В нашей стране, как отмечает Большаков А.С. в работе [6], аналогичные структуры управления широко внедрялись, начиная с 60-х годов в форме создания производственных объединений.

Преимущества дивизионной структуры:

- обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно-штабной;
- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая по повышению эффективности и качества производства;

- более тесная связь производства с потребителями.
- Недостатки дивизионной структуры:
- большое количество "этажей" управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более;
 - разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
 - основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений;
 - дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;
 - в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно-штабная структура со всеми их недостатками.

Проблемно-целевые группы создаются на временной основе численностью до 10-12 человек в целях быстрой мобилизации усилий для решения проблем, возникающих в ходе развития предприятия. Создание таких групп особенно актуально для небольших и средних фирм в связи с необходимостью подготовки управленческих решений по широкому спектру проблем, возникающих перед руководством фирмы.

Четкой границы между проблемно-целевыми и очень популярными на Западе программно-целевыми группами нет. Различает их только целевая установка: решение вновь возникшей и часто неожиданной проблемы или разработка программы конкретных действий в рамках плана развития предприятия. Их успешная работа, результаты которой требуют более масштабных и конкретных проработок, как правило, приводит к созданию проектной структуры управления [10]. В общем виде под проектом понимается временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи в ограниченные сроки и в пределах выделенных

ресурсов. Полноценный проект обязательно несет в себе элемент инновационности. На этапе разработки проекта цель такой организации плохо структурируема. Руководитель проекта координирует ход работ по проекту и, как правило, действует в контакте с руководителями функциональных служб [30, с.61].

В литературе встречается еще одно название проблемно-целевых, программно-целевых и проектных структур - адхократические организационные структуры (от лат. выражения *ad hoc* - по случаю). Они не имеют строгой иерархии подчиненности, почти не формализованы, отличаются хорошей адаптивностью к изменениям во внешней среде.

Как только появляется необходимость ликвидации разделения проектируемой и производственной деятельности, перехода непосредственно к производству, целесообразно введение матричной структуры управления. Она представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения, у которой на обычную вертикальную иерархию накладывается некоторая совокупность горизонтальных полномочий, влияния или коммуникаций [30, с.61]. Это наложение проектной структуры на функциональную: по вертикали сохраняется департаментализация по функциям, что обеспечивает стабильность структуры, а по горизонтали организуется управление проектами, за счет чего она приобретает динамизм. Баланс власти между руководителями функциональных служб и руководителем программы обеспечивается характером властных полномочий: руководитель проекта имеет больше полномочий управленческого характера, а функциональные руководители - по существу выполняемой работы.

Очевидные преимущества матричной структуры могут быть сведены на нет «двойной» бюрократией и анархией, увеличением накладных расходов, которые многократно растут в условиях множества программ [30, с.62]. Сферами эффективного их использования является конструкторская подготовка и технологическое обеспечение производства, в которых

матричные структуры позволяют успешно решать разовые задачи создания новых видов продукции и прогрессивных технологий.

Проектная группа в рамках матричной структуры может организационно развиваться в сторону управления по продукту (дивизиональная структура), как только отпадает необходимость в целенаправленном изменении его свойств, а появляется потребность в обеспечении его конкурентоспособности.

Современной модификацией проектных структур являются так называемые внутренние венчурные подразделения крупных фирм. Появление их связано с тем, что нововведения в крупных фирмах, как правило, наталкиваются на чрезмерно централизованные, инерционные организационные структуры, в результате чего эффективность затрат на научные исследования и разработки у крупных корпораций выше, чем у мелких фирм. Поэтому занятые НИОКР подразделения, чья деятельность сопряжена с наибольшим коммерческим риском, наделяются достаточной самостоятельностью, что дает им преимущества мелких инновационных фирм. Это, как правило, временный коллектив, работающий по целевой программе и укомплектованный специалистами разных профессий. Внутренний венчур затем может перерасти в другую организационную форму венчурного капитала - внешний венчур.

Рост числа кооперационных связей между фирмами по распределению расходов и рисков, связанных с внедрением научно-технических достижений, перенос рыночных отношений внутрь компании (внутренние рынки) вызвали необходимость создания в крупных зарубежных фирмах сетевых структур, в которых структурная жесткость уступает место принципам саморегуляции и временные связи превалируют над постоянными [9]. Такие гибкие предприятия с переменной, настраиваемой на среду структурой состоят из автономных модулей, соединенных контрактным способом в интересах реализации проекта или производства продукции через единую электронную систему.

Для подавляющего большинства российских предприятий, созданных в период плановой экономики, характерна смешанная структура управления, тяготеющая к одной из предельных форм, а именно - механическому типу организаций [30, с.63]. Объясняется это прежде всего тем, что директорский корпус, получивший мощные привилегии в ходе реформ, является приверженцем жестких методов руководства, что и определяет их приоритеты в сторону централизации процесса управления.

1.3. Проблемы организационных структур и пути их решения

Оптимизация оргструктуры дает возможность повысить эффективность компании. Но сам процесс изменений далеко не прост.

Организационная структура компании - явление достаточно сложное. Чтобы отвечать задачам бизнеса, она должна сочетать в себе различные по своей природе факторы - цели и стратегии организации, особенности технологических процессов, квалификацию персонала и даже жизненные взгляды руководства и взаимоотношения в коллективе. В связи с этим не существует единой теории по оптимизации структуры компании, применимой на практике [42].

Организационная структура должна отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями [38]. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. При этом полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны. Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры - с другой.

Цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач. Поэтому проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации.

Совершенствование оргструктуры - естественный, необходимый и постоянный процесс для всех предприятий [37]. Необходимость совершенствования организационных структур возникает в связи с появлением ряда проблем в функционировании предприятия. К таким проблемам можно отнести следующие:

Неудовлетворительное функционирование предприятия. Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи в попытке снижения роста издержек, повышения производительности, расширения всё сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Обычно в этом случае предпринимаются изменения в составе и уровне квалификации работающих, разрабатываются специальные программы, в то время как причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определённых недостатках организационной структуры управления.

Перегрузка высшего руководства. Если меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, не приводят к продолжительному облегчению, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации.

Отсутствие ориентации на перспективу. Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей всё большего внимания стратегическим задачам. В то же время до сих пор многие руководители продолжают уделять основное время оперативным вопросам, что приводит к простой экстраполяции текущих тенденций в будущем. Высший руководитель должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу.

Разногласия по организационным вопросам. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры, единственным выходом является тщательное изучение структуры. Смена руководства часто вызывает решение о реорганизации. Группа, которая придёт на смену, может найти такую форму совершенно не соответствующей её подходу к проблемам предприятия.

Рост масштаба деятельности. В условиях стабильных производственных процессов и сбыте при продолжительном увеличении размера предприятия появляется необходимость к росту масштаба деятельности. И можно приспособиться к небольшим изменениям в структуре, но если основная структура остаётся без изменений, то от этого ухудшается функционирование предприятия.

Увеличение разнообразия. Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию, вплоть до структурных изменений предприятия.

Изменение технологии управления. Научные достижения в области управления начинают оказывать всё большее влияние на организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации). Появляются новые должности, изменяются процессы принятия решений. Некоторые отрасли - производство массовой продукции, некоторые финансовые учреждения - в действительности изменились коренным образом благодаря успехам в области технологии управления.

Влияние технологии производственных процессов. Быстрое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность матричных организаций - всё это свидетельствует о распространении влияния точных наук на промышленные организации.

Внешняя экономическая обстановка. Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом

окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности, а значит, появляется новая организационная структура.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям структуры и может указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия.

Современная тенденция в формировании структуры заключается в том, чтобы сделать организации по возможности простыми, плоскими и прозрачными. В то время как прежние организации отличались сложным вертикально интегрированным построением, современные теории отдают предпочтение небольшим, строго ориентированным операционным подразделениям, способным лучше реагировать на запросы своих клиентов. Компании по-прежнему становятся крупнее, а операционные подразделения - напротив, меньше [14, с.42].

В последние годы мода на структурные изменения предлагала передавать на сторону выполнение вспомогательных работ. Ранее отдельные операционные подразделения интегрированных компаний превратились в самостоятельные образования. В целом такая практика оказалась успешной, а это означает, что многие организации представляют собой довольно сложные сети или комплексы, причем одни части этой сети являются структурными элементами организации, другие - внешними поставщиками, партнерами или участниками альянсов. Некоторые связи в этих сетях имеют постоянный характер, другие - временный, характер связей определяется, возможно, характером конкретного проекта или требованиями клиентов.

В основе этого перехода - от вертикальной интеграции к организации "сетей" с горизонтальными связями - лежит следующее соображение: хотя с большим числом самостоятельных единиц труднее управлять из единого

центра, зато вместе они способны лучше удовлетворять запросы клиентов и оперативно реагировать на изменения конкурентной среды.

Современный этап перестройки организационных структур управления фирмами, ориентированными на рынок и на создание структур стратегического менеджмента, приобретает форму поиска "золотой середины" между централизацией и децентрализацией властных функций.

Желание найти приемлемые соглашения между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать систему стратегического управления, которая характеризуется централизованной разработкой стратегии и хозяйственной политики и децентрализованным оперативным управлением.

В таблице 1. приведено влияние трех типов изменений внешней среды на организационные структуры фирмы.

Таблица 1.

Влияние изменений внешней среды на организационные структуры предприятий [49]

Типы изменений внешней среды	Типы организационных структур	
	Иерархические: линейно-функциональные, линейно-штабные	Неиерархические: матричные, дивизионные (нежесткая иерархия)
Стратегические	Необходима коренная перестройка деятельности фирмы, реорганизация структуры	Разработка новых стратегических программ, частичная реорганизация структуры
Тактические	Изменение количественных характеристик элементов структуры	Корректировка ресурсного обеспечения программ
Оперативные	Усиление контрольных механизмов	Корректировка сроков выполнения программ

Следовательно, в рамках используемых в настоящее время организационных структур изменение стратегических целей фирмы обуславливает необходимость полной или частичной реорганизации ее структуры управления. Однако, как следует из таблицы 1, развитие горизонтальных связей смягчает эту проблему. Поэтому одним из условий

успешной адаптации организационной структуры к изменениям во внешней среде является развитие горизонтальных связей и, соответственно, перенос акцентов в управленческой деятельности от планирования изменений организационной структуры фирмы к скоординированному планированию изменений внутрифирменных процессов, согласованному с изменениями внешней среды.

В кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды [34]. Но вне зависимости от причин, вызывающих перестройку, она обязательно преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышение производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации. Практически это означает привлечение все большего количества работников (в том числе и не относящихся к управленческому персоналу) к процессу выявления и решения проблем организации.

Выводы по первой главе

Организационная структура управления предприятием - упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых обеспечивают целенаправленное функционирование и развитие ее как единого целого.

Помимо организационной можно выделить также и другие виды структур: технологическая, производственная, финансовая, социальная и информационная, но организационная структура занимает особое место: она упорядочивает взаимодействие элементов для получения интегрального эффекта по достижению поставленной цели, создает собственно организованное целое.

К свойствам организационной структуры, определяющим ее типологию, относят: степень централизации - децентрализации механизма управления, степень сложности оргструктуры, степень формализации механизма управления.

Степень выраженности этих свойств в их сочетании определяет степень адаптивности конкретной структуры к внешним условиям функционирования предприятия, что позволяет, с известной степенью условности, отнести ее к механическому или органическому типу структуры управления. Меры обеспечения конкурентоспособности организации включают: постановку цели с помощью рационально сформированной организационной структуры и эффективного организационного механизма и обеспечивающие взаимодействия элементов системы для получения интегрального, общего эффекта, результата, цели.

Конкурентоспособность организации зависит от многих факторов, но в конечном итоге определяется способностью эффективно управлять всей совокупностью ее ресурсов, что невозможно без разработки стратегии организации.

Глава 2. Анализ и совершенствование организационной структуры АО

«Водоканал» г. Урай

2.1. Анализ внутренней и внешней среды базы исследования

Акционерное общество «Водоканал» создано путем реорганизации в форме преобразования муниципального унитарного предприятия «Водоканал» в соответствии с Федеральным законом «О приватизации государственного и муниципального имущества, Федеральным законом «Об акционерных обществах», Гражданским кодексом РФ, а также действующим законодательством Российской Федерации с 1 октября 2008 года Постановлением главы г. Урай от 06.08.2008 г № 2536).

Деятельность Общества осуществляется с 01.10.1998 г.

Таблица 2.

Основные сведения об организации АО «Водоканал»

Полное наименование предприятия	Акционерное общество «Водоканал»
Сокращенное наименование:	АО «Водоканал»
Юридический адрес	628285, Россия, Ханты-Мансийский автономный округ-Югра, Тюменская область, город Урай, микрорайон 2, дом 44
Фактический адрес	628285, Россия, Ханты-Мансийский автономный округ-Югра, Тюменская область, город Урай, микрорайон 2, дом 44
Контактные телефоны	Код города (34676) приемная (факс) 2-11-05
ИНН	8606013108
КПП	860601001
ОКПО	47070870
ОГРН	1088606000713
Банковские реквизиты	Филиал «Западно-Сибирский» Публичного акционерного общества «Ханты-Мансийский банк Открытие» г. Ханты-Мансийск р/сч 40702810300210000647 к/сч 30101810771620000782 БИК 047162782
Лицензия	1. Лицензия на право пользования недрами: серия ХМН №02345 ВЭ срок окончания действия лицензии 09.03.2019 г.

	<p>2. Решение о предоставлении водного объекта в пользование №748 от 14.01.2015 года, зарегистрированного 28.01.2015 г. в государственном водном реестре за № 86-14.01.06.001-Р-РСБХ-С-2015-01026/00, цель водопользования - для сброса очищенных сточных вод с КОС-20000, срок водопользования с 28.01.2015 г. до 11.12.2018 года</p> <p>3. Участок реки Конда на 674 км.от устья предоставлен в пользование АО «Водоканал» г. Урай на основании Договора водопользования от 14.02.12 г. срок окончания действия договора 28 февраля 2017 г.</p>
Генеральный директор	Петров Александр Иванович, действующий на основании Устава, тел.приемная (34676) 2-11-05, генеральный директор (34676)2-11-05 электронная почта vodokanal_urai@mail.ru
Главный бухгалтер	Махтанова Наталья Геннадьевна, тел: (34676) 2-29-46, электронная почта vodokanal_urai@mail.ru
Главный инженер	Борисова Анжела Васильевна, тел.(34676) 2-21-01, электронная почта vodokanal_urai@mail.ru

Органами управления общества являются:

- общее собрание акционеров;
- совет директоров;
- единоличный исполнительный орган - генеральный директор.

Генеральный директор избирается советом директоров.

Аудитор утверждается общим собранием акционеров.

Предметом деятельности Общества является производственно-хозяйственная деятельность, направленная на удовлетворение городских социально-экономических потребностей в выполнении работ, производство продукции, оказании услуг.

Целью деятельности Общества является извлечение прибыли.

Для достижения указанной цели Общество осуществляет основные виды деятельности в соответствии с действующим законодательством и настоящим Уставом.

В соответствии с предметом деятельности, Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:

- водоснабжение питьевой водой и водой технического качества населения города, социальных и промышленных объектов;

- сбор, транспортировка и очистка на канализационно-очистных сооружениях, хозяйственно-бытовых, промышленных и поверхностных сточных вод;
- прием и очистка поверхностных сточных вод. К поверхностным сточным водам, принимаемым в централизованные системы водоотведения, относятся: дождевые, талые инфильтрационные, поливомоечные и дренажные сточные воды, отводимые с поверхности земельных участков.
- техническая эксплуатация, а также текущий и капитальный ремонты, а также реконструкция наружных сетей холодного водоснабжения и канализации, водозаборов, насосных станций и канализационно-очистных сооружений;
- эксплуатация, текущий, капитальный и аварийный ремонты наружных и внутренних систем холодного и горячего водоснабжения и водоотведения жилых зданий и объектов соцкультбыта;
- оказание транспортных услуг;
- производство ремонтно-строительных и строительно-монтажных работ.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ.

Деятельность Общества не ограничивается вышеназванными видами. Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных действующим законодательством и настоящим Уставом.

Общество осуществляет любые виды внешнеэкономической деятельности, не противоречащие действующему законодательству.

Также основными целями общества является:

- создание условий для инвестиционной привлекательности ЖКХ;
- выполнение мероприятий направленных на оптимизацию затрат с целью улучшения качества услуг и эффективности производства.

Осуществляет водоснабжение потребителей питьевой водой, производит прием и очистку стоков на городских КОС. Занимается содержанием наружных сетей водоснабжения и канализации.

Приоритетными направлениями деятельности Общества являются:

- бесперебойное обеспечение потребителей качественной водой;
- организация безаварийной и надежной работы объектов водоснабжения и водоотведения;
- прием и очистка сточных вод, в т.ч. поверхностных вод;
- внедрение новых технологий очистки воды и стоков;
- решение экологических вопросов в плане выполнения требований природоохранных норм;
- проведение мероприятий по оптимизации затрат, решение вопросов по стабилизации финансового положения Общества.

Основными задачами по приоритетным направлениям деятельности являются:

- снижение удельного расхода электроэнергии и топлива;
- сокращение фактического объема потерь воды при ее транспортировке;
- повышение надежности систем и качества предоставления услуг водоснабжения и водоотведения;
- снижение количества порывов на инженерных сетях;
- обеспечение сбалансированности интересов Общества и потребителей города;
- своевременное проведение работ по охране окружающей среды и рациональному использованию природных ресурсов.

АО «Водоканал» эксплуатирует:

- водозабор подземных вод (для питьевых нужд);
- поверхностный водозабор на реке Конда (для технических и противопожарных нужд);
- канализационно-очистные сооружения;
- канализационные насосные станции;

- инженерные сети водоснабжения и водоотведения.

В АО «Водоканал» используется линейно-функциональная организационная структура. В линейно-функциональной структуре принято разделение труда, при котором линейные звенья управления выполняют функции распорядительства, а функциональные звенья призваны оказывать помощь линейным подразделениям и осуществлять планирование, координирование, стимулирование, учет, контроль, анализ, регулирование их деятельности в форме информирования и консультирования. Свое воздействие на линейные подразделения они осуществляют через линейных руководителей.

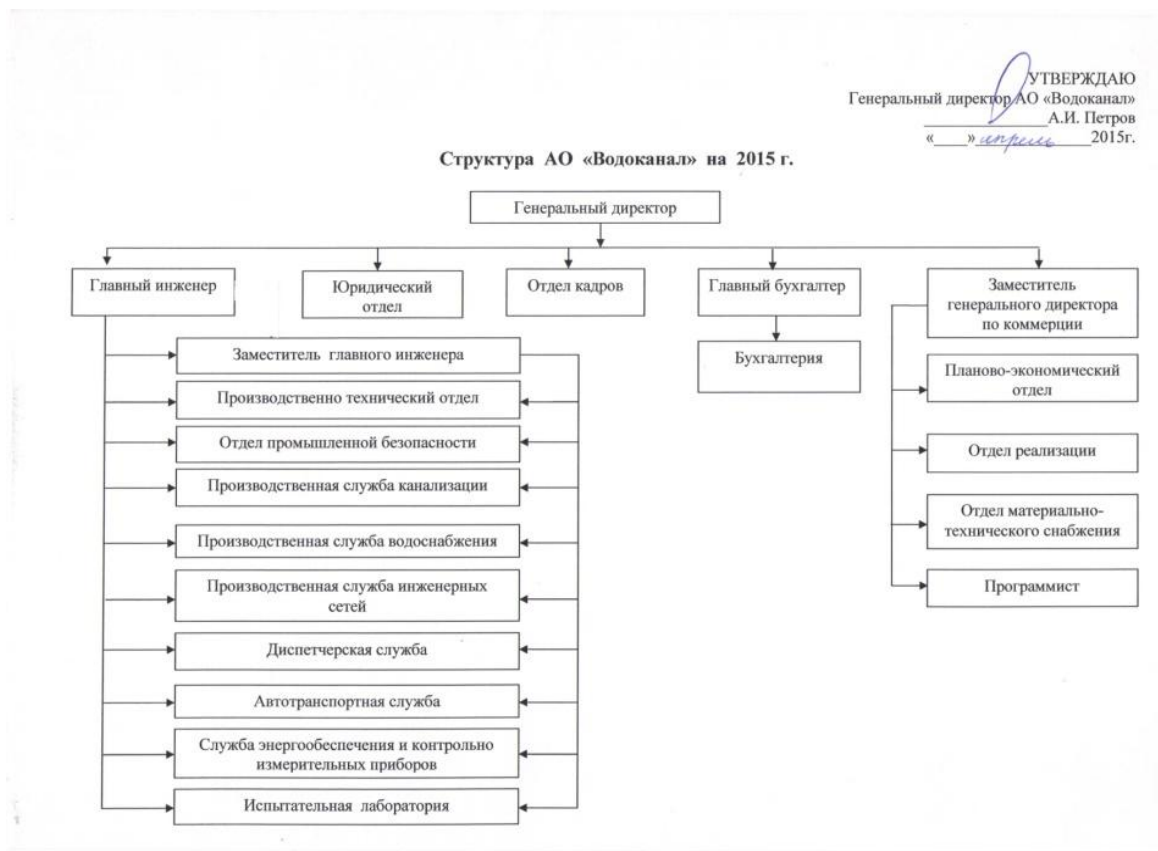


Рисунок 3. Структура АО «Водоканал»

В ходе анализа финансово – хозяйственной деятельности исследуемой базы нами будет проведено исследование эффективности работы АО «Водоканал». В качестве анализируемых показателей можно выделить динамику объема оказанных услуг, совокупных затрат на осуществление деятельности, валовой прибыли, численности персонала. В таблице

Зпредставлены результаты данного анализа. Из таблицы 3 видно, что товарооборот предприятия в 2015 году упал на 3% в относительном выражении или на 487 тыс. руб. в абсолютном. В 2016 году данный показатель далее сокращался на 4% или на 662 тыс. руб. Себестоимость деятельности в 2015 году упала на 9% в относительном выражении или на 1224 тыс. руб. в абсолютном. В 2016 году данный показатель упал на 11% или на 1304 тыс. руб.

Покупная стоимость реализованных товаров в 2015 году поднялся на 31% в относительном выражении или на 737 тыс. руб., а в 2016 поднялся на 21% или на 642 тыс. руб.

Таблица 3.

Динамика основных показателей деятельности предприятия

Показатель	Период			Отклонение		Индекс	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015	2015/2014	2016/2015
Объем оказанных услуг и работ	15360	14873	14211	-487	-662	97%	96%
Себестоимость оказанных услуг и работ	12980	11756	10452	-1224	-1304	91%	89%
Валовая прибыль от основной деятельности предприятия	2380	3117	3759	737	642	131%	121%
Численность персонала	299	272	224	-27	-48	91%	82%

Численность персонала исследуемого предприятия в 2015 году упала на 9% в относительном выражении или на 27 человека в абсолютном. В 2016 году численность персонала упала на 18% или на 48 человек.

Динамику данных показателей представим на рисунке 4.

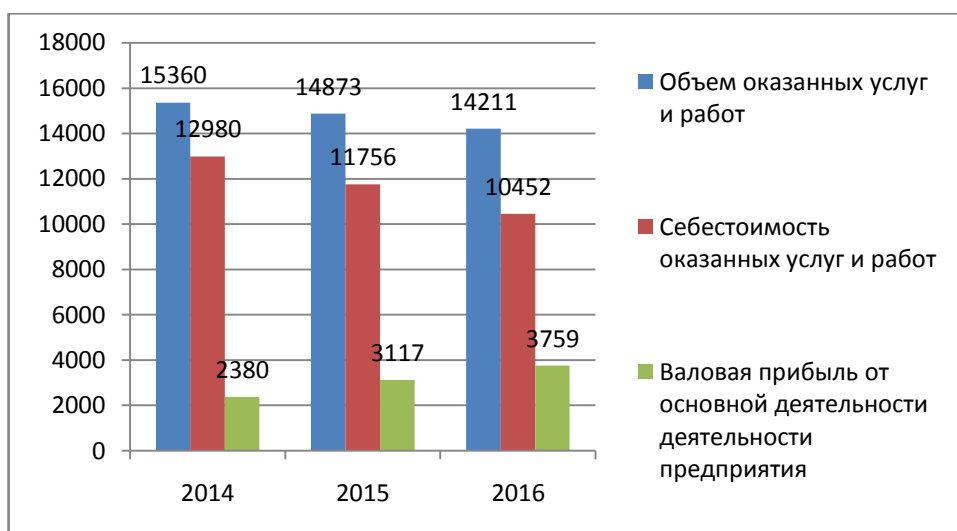


Рисунок 4. Динамика основных показателей деятельности торгового предприятия в 2014-2016 гг., тыс. руб.

В 2016 году материальная база предприятия существенно выросла и стала выглядеть следующим образом:

Легковой спец. автотранспорт		Грузовой спец. автотранспорт	
ВАЗ-2112	аварийная	МАЗ-КО514-1 каналопромывочная	
ВАЗ-2104	ремонтная	МАЗ-КО505	илосос
ВАЗ-2120	аварийная	ЗИЛ-КО520	ассенизатор
		ГАЗ-3110	техническая

Следующим этапом анализа оказанных услуг по структуре исходя из объема доходов. Анализ будет проводиться по данным периода 2014-2016 гг.

Все оказываемые услуги, оказываемые АО «Водоканал» можно разбить на 5 групп:

- 1) Водоснабжение.
- 2) Водоотведение и очистка сточных вод.
- 3) Содержание систем по технической воде.
- 4) Прочая деятельность.
- 5) Оказание транспортных услуг.

Проанализируем распределение генерируемой выручки по основным

группам исходя из доходов и изменение ее по этим группам. В таблице 5 представлены результаты данного анализа.

Таблица 5.

Товарооборот по видам деятельности за 2014 - 2016 гг.

Группа товаров	2014		2015		2016	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%
Водоснабжение	5621,76	36,6	5964,07	40,1	5286,49	37,2
Водоотведение и очистка сточных вод	1520,64	9,9	1487,30	10	1250,57	8,8
Содержание систем по технической воде	3886,08	25,3	4253,68	28,6	4135,40	29,1
Прочая деятельность	2150,4	14	1784,76	12	1676,90	11,8
Оказание транспортных услуг	2181,12	14,2	1383,19	9,3	1861,64	13,1

Из таблицы 5 видно, что наибольший товарооборот приходится на группу водоснабжение, как в 2014, 2015, так и в 2016 году, что соответствует тенденциям состояния рынка в г. Урай. Наименьшую доходность имеет деятельность по водоотведению и очистке сточных вод за все 3 года. Анализ доходов по видам деятельности АО «Водоканал» по видам деятельности за 2014 - 2016 гг. представим на рисунке 5.

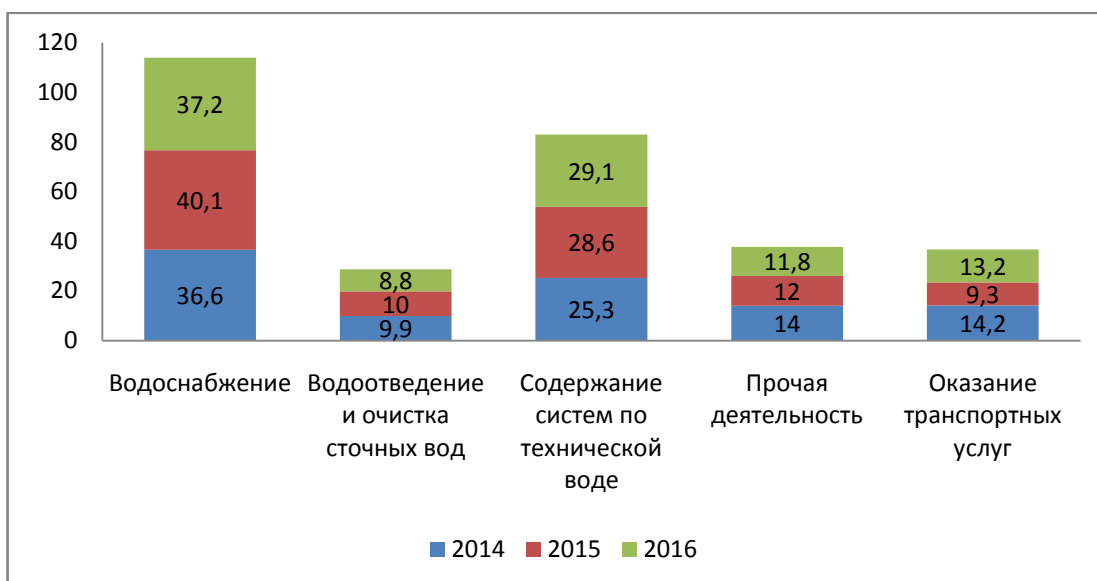


Рисунок 5. Доход по основным видам деятельности АО «Водоканал» за 2014–2016 гг.

Перейдем к анализу себестоимости предприятия АО «Водоканал» за период 2014 – 2016 гг. Выраженные в денежной форме текущие затраты, связанные с водоснабжением, водоотведению и очистке сточных вод, содержание систем по технической воде, прочим услугам, оказанию транспортных услуг.

Рассмотрим структуру затрат, которая представлена в таблице 6.

Таблица 6.

Структура затрат на оказание услуг и работ по основной деятельности АО «Водоканал» за 2014 и 2016 год

Издержки обращения	2014		2015		2016	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Расходы на оплату труда	739,89	46,4	1006,60	48,2	1198,82	47,6
Отчисления на социальные нужды	188,16	11,8	240,16	11,5	299,71	11,9
ГСМ	408,22	25,6	580,57	27,8	737,93	29,3
Инструменты и хоз. расходы	92,49	5,8	85,62	4,1	156,15	6,2
Спецодежда	23,92	1,5	10,44	0,5	10,07	0,4
Реклама	31,89	2	43,86	2,1	42,82	1,7
Прочие расходы	110,03	6,9	121,13	5,8	73,04	2,9
Итого:	1594,6	100	2088,39	100	2518,53	100

Как видно из данных таблицы 6, основной статьей затрат как в 2014, 2015, так и в 2016 году являются расходы на заработную плату. На втором месте – расходы на ГСМ, которые и за все 3 года составляли от 25,6% до 29,3% всех расходов предприятия.

На рисунке 6 представлена структура себестоимости основной деятельности предприятия АО «Водоканал» за 2014 и 2016 год.

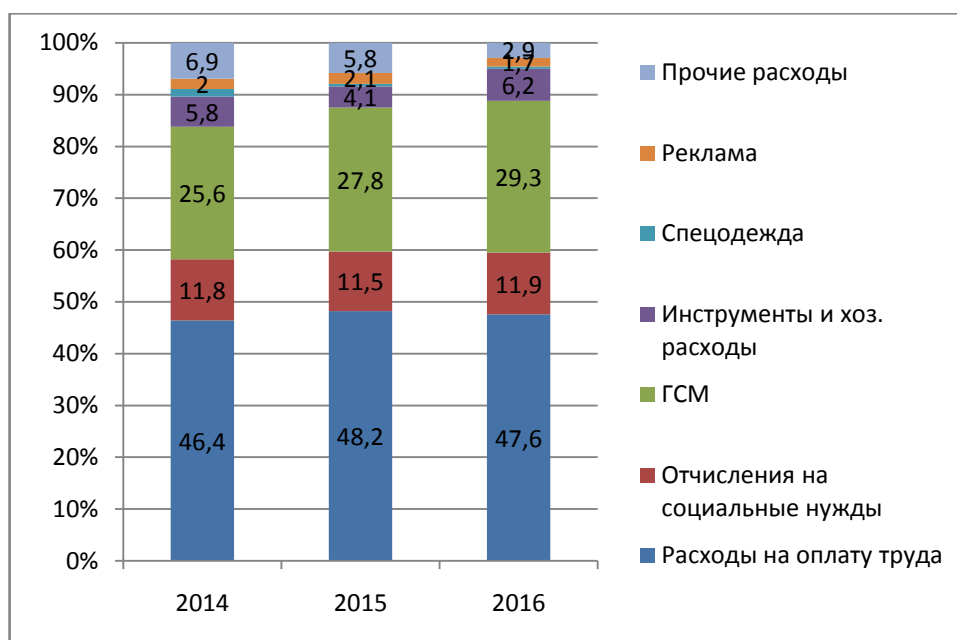


Рисунок 6. Структура затрат на деятельность предприятия АО «Водоканал» за 2014-2016 гг., %

Наиболее значимым показателем при анализе эффективности деятельности предприятия является показатель рентабельности продаж, который показывает, сколько прибыли организация получила с каждого рубля проданного товара. Показатели рентабельности рассчитываются как на основе прибыли до налогообложения, так и на основе чистой прибыли. Представим данные рентабельности продаж, рентабельности затрат, рентабельности персонала предприятия АО «Водоканал» в таблице 7.

Таблица 7.

Показатель рентабельности продаж за 2014-2016 гг.

Показатель	Период			Индекс	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
Рентабельность продаж	15,49%	20,96%	26,45%	135,25%	126,21%
Рентабельность затрат	18,34%	26,51%	35,96%	144,60%	135,64%
Рентабельность персонала	7,95%	11,45%	16,78%	1,44	1,46

Рентабельность продаж, рентабельность затрат, рентабельность персонала и рентабельность торговой площади рассчитаем соответственно по формулам.

Рентабельность продаж - коэффициент равный отношению прибыли от реализации продукции к сумме полученной выручки.

$$R_{\text{прод}} = 2380/15360 * 100\% = 15,49\% \text{ – рентабельность продаж за 2014 г.}$$

$$R_{\text{прод}} = 3117/14873 * 100\% = 20,96\% \text{ – рентабельность продаж за 2015 г.}$$

$$R_{\text{прод}} = 3759/14211 * 100\% = 26,45\% \text{ – рентабельность продаж за 2016 г.}$$

Таким образом, если в 2015 году с каждого рубля реализованной продукции предприятие получало прибыли 20,96 коп, то в 2016 году этот показатель повысился и составил 26,45 коп.

Рассчитаем рентабельность затрат.

Рентабельность затрат - коэффициент равный отношению балансовой прибыли от реализации к сумме затрат на производство и реализацию продукции.

$$R_z = 2380/12980 * 100\% = 18,34\% \text{ – рентабельность затрат за 2014 г}$$

$$R_z = 3117 / 11756 * 100\% = 26,51\% \text{ – рентабельность затрат за 2015 г.}$$

$$R_z = 3759/10452 * 100\% = 35,96\% \text{ – рентабельность затрат за 2016 г.}$$

Рентабельность затрат в 2016 году увеличилась на 9,45%, в сравнении с 2015 годом, это связано с ускорением оборачиваемости активов и более эффективным использованием основных фондов и оборотных средств.

Рассчитаем рентабельность персонала.

Рентабельность персонала - коэффициент равный отношению балансовой прибыли от реализации к среднесписочной численности персонала

$$R_{\text{п.}} = 2380/299 = 7,95 \text{ (тыс. руб./чел.) – рентабельность персонала за 2014г.}$$

$$R_{\text{п.}} = 3117/272 = 11,45 \text{ (тыс. руб./чел.) – рентабельность персонала за 2015 г.}$$

$R_{п.} = 3759/224 = 16,78$ (тыс. руб./чел.) – рентабельность персонала за 2016 г.

В 2015 году произошло увеличение рентабельности персонала на 3,5 тыс. руб./чел. прежде всего, связано в связи с ростом объема выручки от продаж услуг и работ, в 2016 году – увеличилось на 5,33 тыс. руб./чел. это связано с ростом валовой прибыли от основной деятельности.

Динамику показателей рентабельности продаж и затрат отобразим на рисунке 7.

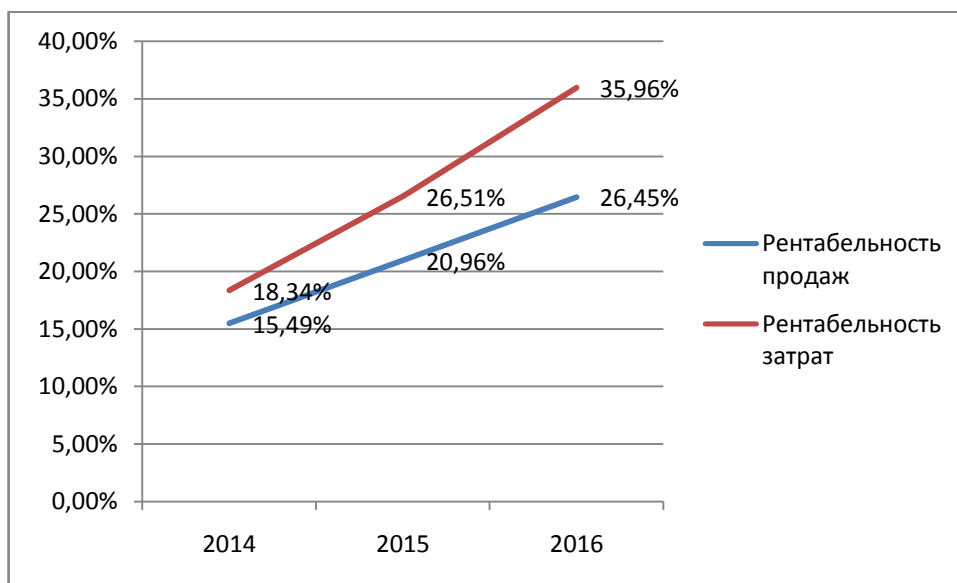


Рисунок 7. Показатели рентабельности затрат и продаж АО «Водоканал» за 2014 – 2016 гг.

К одной из важнейших задач системы управления персоналом относится обеспечение слаженной работы всех категорий работников, составляющих персонал предприятия (организации).

Для упорядочивания процессов, связанных с различными категориями персонала, в качестве особого инструмента управления применяется классификация персонала.

В широком смысле классификация персонала организации это деление всех сотрудников организации на группы по различным признакам для оптимизации процессов управления персоналом. Так, персонал АО «Водоканал» в зависимости от его участия в производственно-

технологическом процессе принято подразделять на основных и вспомогательных работников. Основные работники занимаются реализацией услуг от основной деятельности предприятия. Вспомогательные работники - это работники прочей деятельности. Их деятельность связана с продолжением процесса производства в сфере обращения. Одна из главных задач кадрового менеджмента - обеспечение координации усилий основных и вспомогательных работников и направление этих усилий на достижение целей предприятия.

В узком смысле это группировка персонала предприятия для организации учета труда, выработки и заработной платы, составления отчетности и контроля над фондом заработной платы и выплатами социального характера.

К наиболее распространенным делениям персонала российских организаций относятся классификации по следующим основаниям: по половому признаку, по стажу работы, по образованию, по возрастному признаку, по квалификационной структуре [8]. Рассмотрим структуру предприятия АО «Водоканал» по половому признаку в таблице 8.

Таблицы 8.

Структура персонала АО «Водоканал» по половому признаку в 2014-2016 гг.

По половому признаку	Период					
	2014 г		2015 г		2016 г	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Женщины	95	32,00%	87	31,81%	75	33,33%
Мужчины	204	68,00%	185	68,19%	149	66,67%
Всего:	299	100,00%	272	100,00%	224	100,00%

В структуре персонала организации АО «Водоканал» по половому признаку преобладают мужчины, их на 109 человек больше, чем женщин в 2014 году, в 2015 году мужчин больше на 98 человек, а в 2016 году – на 74 человека. В основном к «мужским» должностям в организации АО «Водоканал» относятся сантехники, электрики, инженерный состав.

Предоставим структуру по половому признаку в виде графика (рисунок 8.).

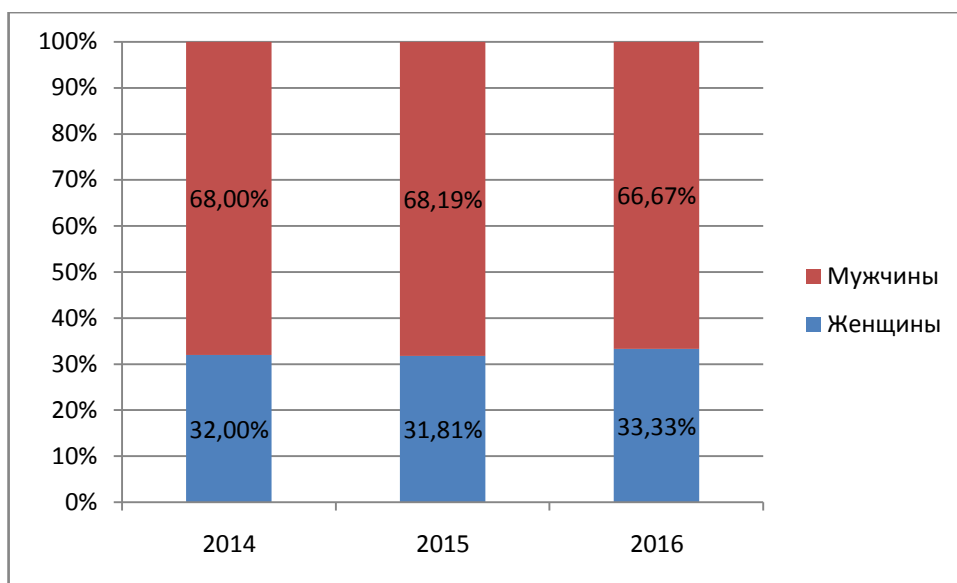


Рисунок 8. Структура организации АО «Водоканал» по половому признаку в период 2014 – 2016 гг., %.

В структуре персонала данного предприятия по возрасту преобладают люди в возрасте от 20-30 лет, за все 3 года, на втором месте 30-40 лет, на третьем до 20 лет, и старше 50 – всего 1 человек (таблица 9).

Таблица 9.

Структура организации АО «Водоканал» по возрасту в период 2014-2016 гг.

Возраст	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 20	27	9,00%	23	8,00%	17	8,00%
20-30	36	12,00%	32	12,00%	28	12,50%
30-40	76	25,00%	72	26,00%	66	29,50%
40-50	82	28,00%	79	29,00%	62	27,00%
старше 50	78	26,00%	66	25,00%	51	23,00%
Итого	299	100%	272	100%	224	100%

Как правило, самый трудоспособный возраст приходится именно на 30-40 лет, когда человек получил образование, и начинает карьерный путь, так и в АО «Водоканал», причем в основном они находятся на подчиненных должностях. Молодое поколение в возрасте до 20 лет, как правило, занимают должности сантехников и работники по обслуживанию. Рассмотрим данные в виде гистограммы на рисунке 9.

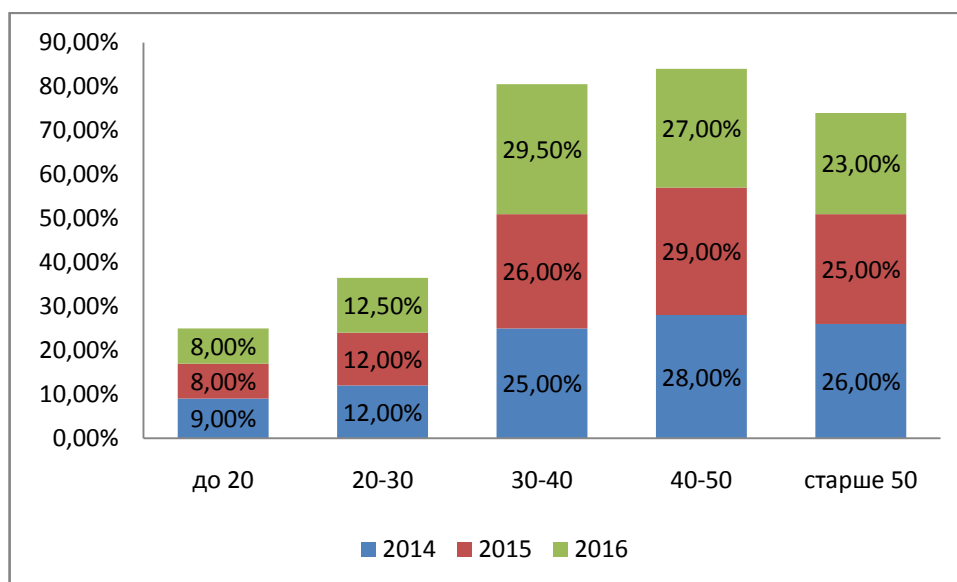


Рисунок 9. Структура организации АО «Водоканал» по возрасту

В следующей таблице 10 работники организации АО «Водоканал» сгруппированы по уровню образования.

Таблица 10.

Структура организации АО «Водоканал» по образованию

Образование	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Среднее	45	16%	36	13%	43	19%
Среднеспец.	132	44%	114	42%	83	37%
Незаконченное В/о	61	20%	36	13%	49	22%
В/о	61	20%	86	32%	49	22%
Всего	299	100%	272	100%	224	100%

Из данных таблицы 10 видно, что в структуре персонала по образованию за все 3 года, преобладают лица со среднеспециальным образованием - в 2014 – 132 человека, в 2015 – 114 человек, а в 2016 – 83 человек, однако лица с высшим образованием не далеко от них и составляют в 2014 – 61 человек, в 2015 – 86 человек, а в 2016 – 49 человек, лица с незаконченным высшим образованием в 2014 – 61 человек, в 2015 – 36 человек, а в 2016 – 49 человек, и средним образованием в 2014 – 45 человек, в 2015 – 36 человек, а в 2016 – 43 человек. Представленные данные рассмотрим на рисунке 10.

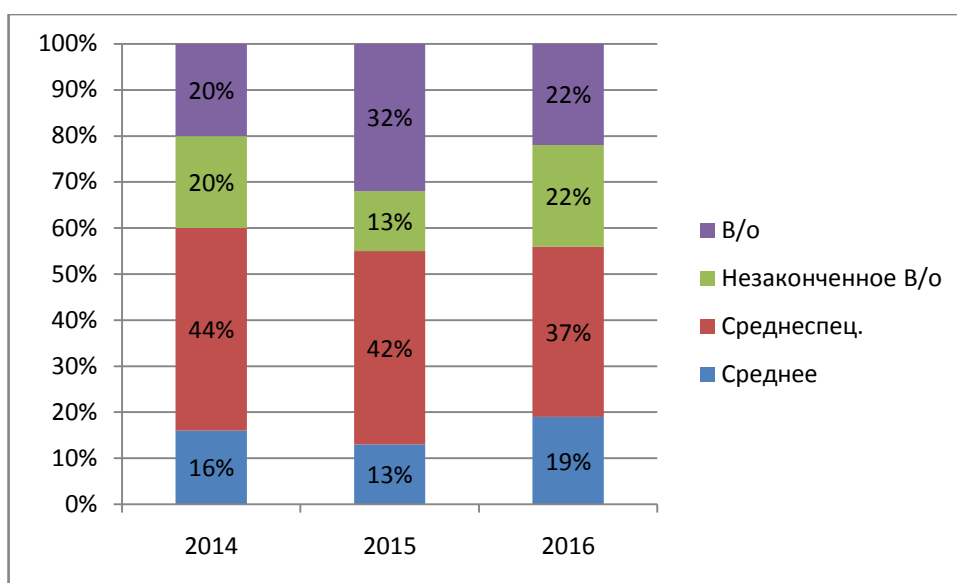


Рисунок 10. Структура организации АО «Водоканал» по образованию.

Необходимо отметить, что предпочтение все же отдается лицам с начальным образованием, и специалисты со средним образованием занимают должности работников основного персонала. Однако у этих людей всегда есть шанс пойти учиться, и продолжить образование, а также вместе с этим свой карьерный путь. Структура персонала по стажу работы в данной организации. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива, рассмотрим таблицу 11.

Таблица 11.

Структура организации АО «Водоканал» по стажу работы

Стаж работы	Период
-------------	--------

	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
До 10 лет	95	32%	38	13,63%	66	29,63%
от 10 до 20 лет	109	36%	148	54,55%	83	37,04%
Больше 20 лет	95	32%	86	31,82%	75	33,33%
Всего	299	100%	272	100%	224	100%

Из таблицы 11 мы видим, что самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы на предприятии от 10 до 20 лет, что составляет в 2014 году – 36%, в 2015 году – 54,55%, а в 2016 – 37,04%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем больше 20 лет, что составляет в 2014 году– 32%, в 2015 – 31,82%, а в 2016 – 33,33%. (рисунок 11.)

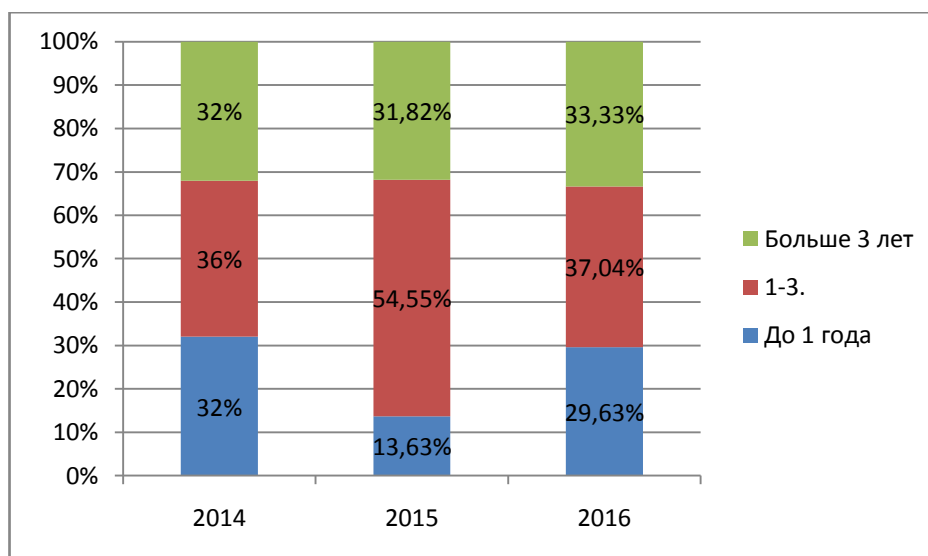


Рисунок 11. Структура организации АО «Водоканал» по стажу работы,
%

Рассмотрим квалификационную структуру персонала предприятия АО «Водоканал» в таблице 12.

Таблица 12.

Квалификационная структура персонала предприятия АО «Водоканал»

Должности	Период		
	2014	2015	2016

	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Руководители	1	1%	1	1%	1	1%
Специалисты (инженеры, бухгалтера)	71	23%	64	23%	53	23%
Рабочие	191	64%	185	68%	143	64%
Служащие	36	12%	22	8%	27	12%
Всего	299	100%	272	100%	224	100%

Из данной таблицы 12 можно сделать вывод, что рабочего персонала за 3 года наибольшее количество, а именно в 2014 году - 191 человек, в 2015 году – 185 человек, а в 2016 году 143 человека. Специалистов, стало меньше за 3 года, а именно в 2014 году - 71 человек, в 2015 году – 64 человека, а в 2016 году 53 человека. Руководитель 1, это Петров Александр Иванович.

Главной задачей квалификационной структуры АО «Водоканал» является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются посредством делегирования, которое означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Основными направлениями политики АО «Водоканал» в отношении персонала является: осуществление работы по подбору, расстановке и использованию в процессе деятельности рабочих, служащих, специалистов и руководителей структурными подразделениями, а также проведение мероприятий по их обучению, переобучению (специализации) и повышению квалификации (усовершенствование); формирование стабильно работающего трудового коллектива; организация системы учета кадров; создание кадрового резерва.

2.2. Анализ соответствия организационной структуры АО «Водоканал»

г. Урай целям организации

Организационная структура компании по виду относится к линейно-функциональным структурам. Линейно-функциональная структура - структура, при которой специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения и принимают решения, обязательные для производственных подразделений.

К линейным подразделениям АО «Водоканал» относятся: производственно-технический отдел, производственная служба водоснабжения, производственная служба канализации, производственная служба инженерных сетей.

К функциональным подразделениям предприятия относятся: планово-экономический отдел, бухгалтерия, отдел кадров, отдел реализации, юридический отдел.

Достаточно разработанная методика анализа организационных структур управления предприятием в условиях рынка, которая могла бы служить основой проекта необходимых организационных изменений, отсутствует. Анализ различных точек зрения, высказываемых по поводу критерия эффективности системы управления, позволяет сделать вывод, что поиск универсальных, обобщающих, синтетических, легко исчисляемых и рациональных по экономическому смыслу показателей оценки эффективности систем управления, объединяющий как показатели эффективности производства, так и системы управления, пока не дал приемлемых результатов и до сих пор остается дискуссионным.

Тем не менее, существуют определенные критерии, по которым можно оценивать эффективность структуры управления:

1. Степень надежности (работоспособности) организационной структуры управления, характеризующаяся:

а) степенью рациональности структуризации целостной системы на элемент на основании группировки задач для определения видов работ, группировки видов работ и распределении управленческих функций, что обеспечивается соблюдением принципов актуализации и сосредоточения функций;

б) степенью рациональности структуры отношений между элементами, которая обеспечивается соблюдением принципа совместимости как условия их взаимосвязи и взаимодействия.

2. Степень использования рыночных возможностей, характеризующаяся способностью хозяйственной системы через свои организационные структуры выработать комплекс целей и задач функционирования и развития организации.

3. Степень использования внутренних возможностей, характеризующаяся способностью организационных структур управления достичь поставленных целей при минимальных и необходимых затратах, что и обеспечивает механизм управления.

Эффективность организационной структуры зависит от соответствия ее системе целей предприятия, принятым стратегиям и механизму распределения минимальных, но необходимых ресурсов. В этом смысле анализ оргструктуры управления носит перспективный характер и является важнейшим информационно-образующим аспектом системы в целом.

Для оценки эффективности организационной структуры АО «Водоканал» используем методику, предложенную Н.Н. Федоровой. В соответствии с данной методикой эффективность организационной структуры управления может быть определена как функция от таких параметров, как:

степень рациональности структуризации целостной системы на элементы, характеризующаяся показателем K_{cc} ;

степень рациональности структуры отношений между элементами, характеризующаяся показателем K_{cb} ;

степень использования рыночных возможностей, характеризующаяся показателем $K_{\text{мц}}$;

степень использования внутренних возможностей, характеризующаяся показателем $K_{\text{му}}$.

$$\mathcal{E} = f(K_{\text{сс}}, K_{\text{св}}, K_{\text{мц}}, K_{\text{му}}), \quad (2.1)$$

где $K_{\text{сс}}$ - показатель эффективности состава системы;

$K_{\text{св}}$ - показатель эффективности структуры связей;

$K_{\text{мц}}$ - показатель эффективности механизма целеполагания;

$K_{\text{му}}$ - показатель эффективности механизма управления.

Расчет обобщающих показателей $K_{\text{сс}}$, $K_{\text{св}}$, $K_{\text{му}}$ производится с использованием метода ранжирования частных показателей по формуле:

$$K_{\text{сс}, \text{св}, \text{му}} = \sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i, \quad (2.2)$$

где m_i - количество частных показателей, принятых для оценки соответствующего обобщающего показателя;

q_i - коэффициент весомости показателя (он устанавливается экспертным путем по характеру его влияния на результаты работы фирмы, при этом должно соблюдаться условие $\sum q = 1$);

A_i - оценка в баллах по шкале от 1 до m .

Показатель прогнозных возможностей системы $K_{\text{мц}}$, определяемый отношением результата к главной цели, должен также учитывать то, что вклад подсистем в достижение цели системы в целом будет различным. Необходим дифференцированный подход к их оценке через ранжирование подсистем по степени важности их вклада. В этом случае $K_{\text{мц}}$ определяется по формуле:

$$K_{\text{мц}} = (P / Ц) \cdot \sum_{i=1}^n A_i \cdot q_i, \quad (2.3)$$

где P - результат функционирования хозяйственной организации за рассматриваемый период; $Ц$ - цель хозяйственной организации за

рассматриваемый период; n_i - количество подсистем, вносящих свой вклад в целевую эффективность системы; A_i - оценка частных показателей эффективности целеполагания i -ой подсистемы (на основе анализа отношения (P_i/C_i) соответствующей подсистемы), при этом $\sum A_i = 1$; q_i - коэффициенты весомости i -ой подсистемы, при этом также должно соблюдаться условие $\sum q = 1$.

Значение $K_{\text{мц}}=1$ свидетельствует о высоком качестве целеполагания и эффективности работы прогнозного блока системы. Отклонения свидетельствуют о сбоях в системе целеполагания или наличии экономического кризиса. Частные показатели, характеризующие эффективность механизма целеполагания основных блоков организации, показывают, где именно образовалась критическая зона.

Показатель $K_{\text{мц}}$, таким образом, является мерой реализации целевых установок системы управления.

Надежность организационной структуры управления может быть определена через комплексный показатель эффективности оргструктуры:

$$K_{oc} = a_1 K_{cc} + a_2 K_{cv} \quad (2.4)$$

Степень реализации внешних и внутренних возможностей - через комплексный показатель эффективности организационного механизма K_{om} :

$$K_{om} = a_3 K_{mc} + a_4 K_{mv}, \quad (2.5)$$

где a_1, a_2, a_3, a_4 - коэффициенты весомости соответствующих обобщающих показателей; $(a_1 + a_2 + a_3 + a_4) = 1$.

Этап 1. Анализ организационно-регламентирующего обеспечения системы менеджмента.

Целью анализа оргструктуры на данном этапе является оценка уровня организационно-регламентирующего обеспечения (классификации наличных нормативно-методических документов), степени его соответствия теории и практике менеджмента, степени влияния на постановку регулярного менеджмента.

В таблице 13 приведена классификация наличных нормативно-методических документов на предприятии.

Таблица 13.

Классификация нормативно-методических документов АО «Водоканал»

Тип документов	Виды документов
Нормативно-справочные	Гражданский кодекс; ТК РФ; Закон РФ "О рекламе"; Закон РФ "О защите прав потребителей"; Российский рекламный кодекс
Организационно-распорядительные	Правила внутреннего распорядка; Коллективный договор; Штатное расписание
Организационно-регламентирующие	Положение о подразделении; Должностная инструкция; Тарифно-квалификационная характеристика
Организационно-методические	Рекомендации по организации подбора и отбора персонала; Положение о системе оплаты труда; Инструкция по соблюдению правил техники безопасности
Экономические	Положение о премировании работников

Из основных структурообразующих документов, являющихся основой для постановки регулярного менеджмента на предприятии и перечисленных в таблице 13, являются: штатное расписание, должностные инструкции и положения о подразделениях. Положение об организационной структуре в АО «Водоканал» отсутствует. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления.

В организационную структуру АО «Водоканал» помимо аппарата управления входит пять структурных подразделений. Штатное расписание определяет состав структурных подразделений из должностей работников, а также формирует окладную часть фонда заработной платы работников.

Для каждого подразделения разработано положение о подразделении. Положение о подразделении представляет собой документ, регламентирующий деятельность структурного подразделения: его задачи, права, функции, ответственность, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями. Необходимо отметить, что для положений о подразделениях в АО «Водоканал» характерна единая структура документа. В него входят: общие положения, состав отдела, основные задачи и функции, права отдела, руководство и ответственность. Видим, что в положениях о подразделениях в АО «Водоканал» не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании.

Еще одним структурообразующим документом является должностная инструкция. Она представляет собой документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

В АО «Водоканал» разработаны должностные инструкции для всех работников аппарата управления, а для ключевых специалистов - тарифно-квалификационные характеристики. Таким образом, АО «Водоканал» имеет определенную систему организационно-регламентирующих документов, которая закладывает основу системы менеджмента на предприятии. Основными структурообразующими документами являются штатное расписание, положения о подразделениях и должностные инструкции. Однако эта система не может обеспечить эффективного функционирования организации без разработки соответствующих нормативных и регламентирующих документов, определяющих цели, задачи каждого структурного блока, связи, формирующие рациональные информационные потоки, соответствие между ответственностью и полномочиями

руководителей в пределах выделенных ресурсов. Таковым комплексным документом может быть Положение об организационной структуре.

Этап 2. Анализ целостности объекта управления

Целью анализа является оценка степени взаимосвязи и взаимообусловленности подразделений организации, которые обеспечивают их взаимодействие в достижении цели системы.

Взаимодействовать могут только совместимые элементы, поэтому необходим матричный анализ целесообразной совместимости различных направлений деятельности в выполнении главной функции системы, которая и определяет миссию организации, ее долгосрочные и краткосрочные цели, а также пути их достижения.

Долгосрочной целью или стратегическим видением АО «Водоканал» является лидерство на рынке жилищно - коммунальных услуг г. Урай.

Краткосрочной целью АО «Водоканал» является повышение доходности предприятия.

Миссия предприятия - предоставление качественных услуг в сфере ЖКХ.

Основными направлениями деятельности АО «Водоканал» являются:

- водоснабжение питьевой водой и водой технического качества населения города, социальных и промышленных объектов;
- прием и очистка поверхностных сточных вод. К поверхностным сточным водам, принимаемым в централизованные системы водоотведения, относятся: дождевые, талые инфильтрационные, поливомоечные и дренажные сточные воды, отводимые с поверхности земельных участков.
- техническая эксплуатация, а также текущий и капитальный ремонты, а также реконструкция наружных сетей холодного водоснабжения и канализации, водозаборов, насосных станций и канализационно-очистных сооружений;
- оказание транспортных услуг;

- производство ремонтно-строительных и строительного-монтажных работ.

С помощью метода проекций, т.е. построения матрицы соответствия, проведем анализ взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений предприятия.

Таблица 14

Матрица соответствия основных направлений деятельности

	водоснабжение питьевой водой и водой технического качества	водоснабжение питьевой водой и водой технического качества	водоснабжение питьевой водой и водой технического качества	водоснабжение питьевой водой и водой технического качества
водоснабжение питьевой водой и водой технического качества	×	Соответствуют	Неразрывны	Неразрывны
прием и очистка поверхностных сточных вод	Соответствуют	×	Соответствуют	Неразрывны
техническая эксплуатация, а также текущий и капитальный ремонты	Неразрывны	Соответствуют	×	Неразрывны
оказание транспортных услуг	Неразрывны	Неразрывны	Неразрывны	×

Из таблицы 14 видим, что основные направления деятельности АО «Водоканал» не только соответствуют друг другу, некоторые направления взаимообусловлены, т.е. неразрывны друг с другом.

В таблице 15 приведена матрица взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений АО «Водоканал» в разрезе основных видов деятельности. Взаимосвязанными являются функциональные и линейные подразделения. Линейные подразделения

взаимобусловлены, т.к результат деятельности одного подразделения необходим для работы другого линейного подразделения.

Таблица 15.

Матрица взаимосвязи и взаимобусловленности структурных подразделений

Структурное подразделение	Водоснабжение	Водоотведение	Представительские материалы	Услуги спецтехники
Линейные:				
Отдел водоснабжения	+	+	+	+
Отдел канализации	+	-	+	+
Отдел юридический	-	+	-	-
Производственно-технический отдел	+	+	+	+
Функциональные:				
Планово-экономический отдел	+	+	+	+
Бухгалтерия	+	+	+	+
Отдел кадров	+	+	+	+

Таким образом, АО «Водоканал» является целостным объектом управления. Направления деятельности данного предприятия не только не являются взаимоисключающими, а являются соответствующими и даже неразрывными друг с другом. Каждое направление реализует не одно, а несколько линейных подразделений организации, поэтому связь между ними взаимобусловленная. Они также взаимосвязаны с функциональными подразделениями организации.

Этап 3. Анализ эффективности системы целеполагания.

Цель анализа - оценка прогнозных возможностей системы управления, характеризующаяся ее способностью через свои организационные структуры вырабатывать комплекс реальных целей и задач, обеспеченных потенциалом организации.

Прежде всего, необходимо отметить, что практика построения дерева целей с адекватной системой показателей в АО «Водоканал» отсутствует. Определена только главная цель предприятия как системы (в долгосрочном

плане - лидерство на рынке водоснабжения города Урай, в краткосрочном плане - повышение доходности предприятия).

Системно не упорядоченные плановые показатели не согласуются со структурой организации, не соответствуют направлениям использования ресурсов и получению результатов, поэтому оценить вклад каждого блока в целевую эффективность системы сложно. Проведем оценку механизма целеполагания в АО «Водоканал» на основе формулы (2.3).

Так как в краткосрочном плане целью предприятия является повышение доходности, возьмем в качестве результативного показателя - фактическую сумму чистой прибыли предприятия за 2016 год, в качестве цели организации - плановую величину чистой прибыли на 2016 год.

В соответствии с планом организации на 2016 год величина чистой прибыли предприятия составляла 2500 тыс. руб. Фактическая величина чистой прибыли в 2016 году составила 2166,1 тыс. руб. Соответственно, целевая эффективность АО «Водоканал» в 2016 году составила:

$$P/C = 2166,1/2500 = 0,87.$$

Данный показатель необходимо скорректировать на сумму вклада подсистем в достижение цели организации. Для этого необходимо провести оценку показателей эффективности целеполагания каждой подсистемы. Для каждой подсистемы можно выделить собственные показатели эффективности. В таблице 13 для каждого структурного подразделения выделен один показатель эффективности работы подразделения, который наиболее характерен ему. В результате сбора информации по данным показателям по структурным подразделениям были получены данные по соотношению результатов и целей подразделений (таблица 16).

Таблица 16

Оценка эффективности целеполагания структурных подразделений АО «Водоканал»

Структурное подразделение	Показатель эффективности	Результативный показатель (результат - P _i)	Целевой показатель (цель - Ц _i)	$A_i = P_i / C_i$	Коэффициент весомост	$A_i * q_i$
---------------------------	--------------------------	---	---	-------------------	----------------------	-------------

					и (q _i)	
Отдел водоснабжения	Общий тираж (тыс. экз) на одного работника отдела	1,84	1,6	1,15	0,1	0,115
Юридический отдел	Количество внедренных проектов на одного работника	7	8	0,88	0,2	0,175
		58	50	1,16	0,1	0,116
		35	40	0,88	0,1	0,0875
Производственно-технический отдел	Количество устраненных неполадок на одного работника	34	40	0,85	0,2	0,17
Отдел реализации	Рентабельность продаж	4,5	6	0,75	0,1	0,075
Бухгалтерия	Эффективность учетной политики (экспертная оценка от 1 до 10 баллов)	9	10	0,90	0,1	0,09
Отдел кадров	Уровень текучести кадров,%	8	8	1,00	0,1	0,1
						0,929

Производим окончательный расчет коэффициента механизма целеполагания:

$$K_{ми} = (P / Ц) \cdot \sum_{i=1}^n A_i \cdot q_i = 0,87 \cdot 0,929 = 0,8$$

Таким образом, отклонение коэффициента от единицы свидетельствует о сбоях в системе целеполагания АО «Водоканал», а также об экономических проблемах предприятия. Как видим, проблемы возникли в юридическом отделе (выполнение плана по заключению договоров в данном отделе составляет 88%), в производственно-техническом отделе (85%), отделе реализации (план по рентабельности продаж выполнен на 75%), бухгалтерии (по оценке руководителей, оперативность, точность и своевременность бухучета на предприятии составляет 90%). При этом в других подразделениях (например, в отделе водоснабжения, в отделе канализации) наблюдается перевыполнение плана. Следовательно, работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована. Для повышения эффективности системы целеполагания в АО «Водоканал» необходимо разработать дерево целей решения возникших экономических

проблем в структурных подразделениях организации. Решение проблем возможно при совершенствовании оргструктуры компании.

Этап 4. Анализ внешней эффективности организации (анализ степени использования организацией внешних возможностей).

Целью анализа является оценка степени использования системой управления возможностей внешней среды, учета угроз, выявление причин рассогласования результата и цели в обнаруженных на предыдущих этапах проблемных зонах, степени соответствия организационной структуры управления всей совокупности условий ее функционирования во внешней среде.

В таблице 17 приведен перечень возможностей и угроз деятельности АО «Водоканал» на рынке водоснабжения и водоотведения города Урай.

Таблица 17

Возможности и угрозы внешней среды АО «Водоканал»

Возможности	Угрозы
Рост населения и потребления воды горожанами и предприятиями города	Наличие устаревшего оборудования
Рост промышленного потребления воды	Изношенные инженерные сети
Открытие новых сегментов рынка	Недостаточное количество опытных специалистов в сфере ЖКХ
Разработка новых видов продукции, услуг	Высокая текучесть кадров среди рабочих профессий
Появление новейших технологий очистки	Значительное усиление конкурентной борьбы
	Низкая платежная дисциплина потребителей услуг и высокая дебиторская задолженность
Наличие большого объема водных ресурсов	Падение качества питьевой воды в источниках

Рост объема потребления воды, рост населения и объема промышленного производства в регионе открывает возможности для увеличения объемов деятельности АО «Водоканал». Также в связи с развитием бизнеса в регионе возрастает спрос на водоснабжение. АО «Водоканал» также имеет возможности открытия новых сегментов рынка, например новой категории потребителей. Отсутствие полноценной изношенной инфраструктуры ЖКХ и несовершенство системы

водоотведения привели к необходимости создания внутри организации соответствующих вспомогательных структурных подразделений.

Недостаточное количество хороших специалистов, профессионалов в сфере ЖКХ тормозит развитие организации. Это сказывается на отсутствии или даже на падении качества оказываемых услуг.

Кроме того, существуют общие факторы, ограничивающие возможности как АО «Водоканал», так и других ЖКХ организаций. Так, например, в России существует достаточно низкая норма коммунальных расходов, относящихся на себестоимость, т.е. коммунальных расходов, освобождаемых от налогов. С 1 апреля 2012 г. норма коммунальных расходов была увеличена с 5 до 7,5%. В европейских странах на данные расходы квот вообще не существует. Западные компании в среднем тратят на продвижение товара до 10-15% от выручки. При этом доля подобных расходов в этом процессе может быть любой в соответствии со строго выверенной стратегией маркетинга. Существование данных нормативов в России ограничивает бюджеты компаний по водоснабжению и водоотведению, соответственно, ограничивает спрос на данных организаций.

Существующая организационная структура АО «Водоканал» включает наиболее актуальные направления основной деятельности, однако слабо отвечает тенденциям развития ЖКХ бизнеса в связи с недостаточной его гибкостью. В связи со слабостью горизонтальных связей данная структура не может оперативно реагировать на структурные изменения спроса, способствовать разработке новых видов услуг, открытию новых сегментов рынка, внедрению новейших технологий коммунальной деятельности.

Отсюда появление причин рассогласования результата и поставленных целей: одни подразделения, причем наиболее главные, не достигли цели, результат работы других оказался выше ожидаемого.

Этап 5. Анализ внутренней эффективности организации (анализ степени использования организацией ее внутренних возможностей, характеризующих потенциал организации).

Целью анализа является оценка способности организационной структуры управления обеспечить достижение поставленных целей при минимальных и необходимых затратах (соответствия реального использования организацией внутренних возможностей блоку "механизм управления" концептуально модели, формализованному в виде обобщающего показателя $K_{му}$). Показатель $K_{му}$ рассчитывается по формуле (2.2). Шкала оценки данного показателя при 10-ти балльной шкале следующая:

[0-3] - организационная структура не отвечает целям и задачам деятельности предприятия; [3-6] - организационная структура неэффективна, механизм управления не регламентирует взаимодействие элементов и их целенаправленное развитие; [6-8] - организационная структура способствует эффективной деятельности предприятия, однако механизм управления недостаточно эффективно обеспечивает реализацию целевых установок и выработку решений на достижение максимальных результатов при минимальных и необходимых затратах; [8-10] - организационная структура и механизм управления являются эффективными.

Для характеристики эффективности механизма управления в АО «Водоканал» используем показатели оценки организации управленческих процессов на предприятии, таких как: длительность управленческого цикла, непрерывность управленческого цикла, ритмичность управления, оперативность принимаемых решений, экономичность системы управления, уровень исполнительности аппарата управления, уровень качества подготовки управленческих решений, уровень использования рабочего времени в аппарате управления. Для их оценки используем экспертный метод. В качестве экспертов выступают работники предприятия: главный инженер, начальник отдела водоснабжения, коммерческий директор и начальник отдела технических средств.

Таблица 18

Экспертная оценка показателей организации управленческих процессов АО «Водоканал»

Показатель	Оценка в баллах (от 1 до 10)				
	главный инженер	начальник отдела водоснабжения	Коммерческий директор	начальник отдела технических средств	Средняя оценка
Длительность управленческого цикла	7	7	8	8	7,5
Непрерывность управленческого цикла	8	7	9	8	8,0
Ритмичность управления	7	6	7	8	7,0
Оперативность принимаемых решений	5	6	7	7	6,3
Экономичность системы управления	8	7	8	7	7,5
Уровень исполнительности аппарата управления	8	7	7	9	7,8
Уровень качества подготовки управленческих решений	8	8	8	9	8,3
Уровень использования рабочего времени	9	9	9	10	9,3

На основе полученных средних оценок показателей организации управленческих процессов в АО «Водоканал» рассчитаем коэффициент эффективности механизма управления $K_{му}$ (таблица 19).

Таблица 19

Расчет коэффициента эффективности механизма управления

Показатель	Коэффициент весомости (q_i)	Оценка в баллах (A_i)	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
Длительность управленческого цикла	0,1	7,5	0,75
Непрерывность управленческого цикла	0,1	8,0	0,80
Ритмичность управления	0,13	7,0	0,91
Оперативность принимаемых решений	0,21	6,3	1,32
Экономичность системы управления	0,13	7,5	0,98
Уровень исполнительности аппарата управления	0,07	7,8	0,55
Уровень качества подготовки управленческих решений	0,16	8,3	1,33
Уровень использования рабочего времени	0,1	9,3	0,93
Итого	1	-	7,56

Таким образом, коэффициент эффективности механизма управления для АО «Водоканал» равен 7,56. Данное значение попадает в интервал [6-8],

что означает, что организационная структура предприятия обеспечивает эффективность целесообразных взаимоотношений между элементами структуры, однако ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок, а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия. Так, как показал анализ финансовых результатов АО «Водоканал», себестоимость продукции и оказанных услуг в 2016 году по сравнению с 2015 годом возросла на 50,2%, а коммерческие расходы - на 11,1%.

Этап 6. Анализ соответствия организационной структуры управления производственной структуре.

Целью анализа является оценка соответствия двух основных подсистем друг другу, формирование информации для разработки мер по обеспечению экономического, технологического, социально-психологического и организационного соответствия. Оценка эффективности оргструктуры может быть проведена только с позиций ее результативности для управляемого объекта. С этой точки зрения в цепочке наиболее значимых факторов, учитываемых при анализе организационной структуры, основными являются:

уровень специализации, объем и тип производства → технологические факторы → организация производственного процесса → производственная структура → воспроизводственная структура → финансовая структура → организационная структура.

Производство услуг в АО «Водоканал» диверсифицировано. На рисунке 11 приведена схема взаимосвязи производственных (линейных) и функциональных подразделений организации.

На рисунке 11 сплошными стрелками обозначены бизнес-процессы по движению продукции и услуг, пунктирными стрелками - движение информации.

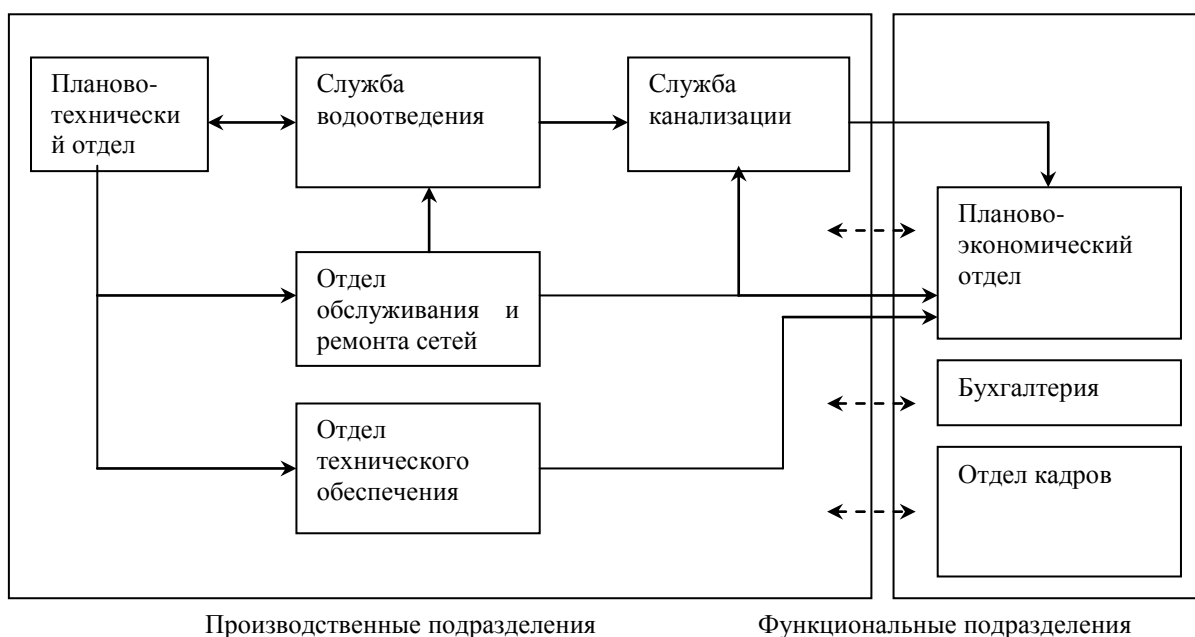


Рисунок 11. Структура линейных и функциональных взаимосвязей в АО «Водоканал».

Все производственные подразделения взаимосвязаны с функциональными подразделениями - бухгалтерией, отделом кадров, планово-экономическим отделом. Эта взаимосвязь реализуется через информационные потоки.

Таким образом, производственная структура АО «Водоканал» соответствует функциональной структуре. Взаимосвязи между ними выражаются в движении готовой продукции и информации между ними.

Этап 7. Выявление степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между различными структурными звеньями.

Целью анализа является оценка степени надежности (работоспособности) оргструктуры управления, характеризующейся степенью рациональности горизонтальной и вертикальной структуризации целостной системы на элементы (соответствия сложившегося состава системы, группировки видов работ и распределения управленческих функций блоку «состав системы» концептуальной модели, формализованной в виде показателя K_{cc}).

Для определения показателя K_{cc} воспользуемся формулой 2.2 В качестве частных показателей возьмем следующие:

а) коэффициент актуализации функций:

$$K_{af} = \Phi_o / \Phi_\phi, \quad (2.6)$$

где Φ_o - количество основных и вспомогательных функций, обусловленных деревом целей системы; Φ_ϕ - количество фактически выполняемых функций;

$K_{af} > 1$ означает, что часть целевых функций не реализуется;

$K_{af} < 1$ свидетельствует о том, что реальная действительность требует выполнения и других функций;

б) коэффициент концентрации функций:

$$K_{kf} = \Phi_{осн} / \Phi_\phi, \quad (2.7)$$

где $\Phi_{осн}$ - количество основных функций.

Под основными понимаются функции, обусловленные ключевыми функциями системы; вспомогательными служат те функции, с помощью которых реализуются основные;

в) коэффициент накопления организационной структуры дисфункций:

$$K_{нд} = \Phi_c / \Phi_\phi, \quad (2.8)$$

где Φ_c - количество свойственных звену управления функций; Φ_ϕ - количество фактически выполняемых им функций;

г) коэффициент концентрации элементов:

$$K_{кэ} = N_{осн} / N_o, \quad (2.10)$$

где $N_{осн}$ - количество носителей основных функций; N_o - общее количество элементов в системе;

д) сложность организационной структуры управления:

$$K_{сл} = n \cdot ч / N_o, \quad (2.11)$$

где n - количество звеньев управления; $ч$ - число ступеней управления.

Определим частные показатели для каждого структурного подразделения предприятия (таблица 16).

Отдел кадров фактически выполняет все, кроме функции подготовки, переподготовки, организации мероприятий по обучению персонала. Таким образом, из 14 функций отдел фактически выполняет 12. Коэффициент актуализации функций $K_{аф}$ для данного отдела составляет 1,17.

Основными функциями из перечисленных являются шесть: определение потребности в работниках, оформление всех необходимых документов по движению персонала, составление статистической отчетности, работа с резервом, изучение и анализ уровня профессиональных знаний персонала и организация мероприятий по обучению персонала. Следовательно, коэффициент концентрации функций $K_{кф}$ для данного отдела составляет 0,5.

Для отдела кадров свойственны и другие функции, общее количество которых может возрастать до 15. Тогда коэффициент накопления организационной структуры дисфункций $K_{нд}$ составляет 1,25.

Количество носителей основных функций в отделе - 2 (работника), общее количество элементов - 2. Следовательно, коэффициент концентрации элементов $K_{кэ}$ равен 1.

Аналогично производится оценка других структурных подразделений.

Количество звеньев управления в АО «Водоканал» - 7, число ступеней управления - 2, общее количество элементов в структуре - 14. Следовательно, коэффициент сложности организационной структуры равен 1.

Таблица 20

Показатели эффективности состава структуры

Структурное подразделение	$K_{аф}$	$K_{кф}$	$K_{нд}$	$K_{кэ}$	$K_{сл}$
Отдел водоснабжения	0,90	0,70	1,15	0,65	1,00
Юридический отдел	1,00	0,80	0,90	0,67	
Отдел канализации	1,15	0,50	1,25	0,50	
Служба инженерных сетей	0,85	0,60	0,85	1,00	
Планово -технический отдел	0,90	0,80	1,10	1,00	
Планово-экономический отдел	1,10	0,50	1,15	1,00	
Бухгалтерия	0,90	0,70	0,90	1,00	
Отдел кадров	1,17	0,50	1,25	1,00	

Расчет K_{cc} приведен в таблице 20. В качестве частных показателей взяты средние по структурным подразделениям, приведенным в таблице 20.

Таким образом, коэффициент состава структуры равен 0,93. Значение меньше единицы, что означает, что уровень рациональности горизонтальной и вертикальной структуризации целостной системы на элементы в АО «Водоканал» несколько ниже нормального уровня, при котором оргструктура управления характеризуется высокой степенью надежности (работоспособности).

Таблица 21

Расчет коэффициента состава структуры АО «Водоканал»

Показатель	Коэффициент весомости (q_i)	Оценка в баллах (A_i)	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
Коэффициент актуализации функций	0,20	1,00	0,20
Коэффициент концентрации функций	0,15	0,64	0,10
Коэффициент накопления организационной структуры дисфункций	0,20	1,07	0,21
Коэффициент концентрации элементов	0,20	0,85	0,17
Сложность организационной структуры управления	0,25	1,00	0,25
Итого	1,00	-	0,93

Анализ степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между различными структурными подразделениями АО «Водоканал» выявил следующие недостатки данной системы:

- несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций; имеются нереализуемые функции;
- дублирование функций двумя или тремя службами;
- решения принимаются на необоснованно высоком уровне, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач.

Нереализуемые функции имеются в первую очередь в планово-экономическом отделе, также в отделе реализации и отделе кадров. В связи с

наличием нереализуемых функций в планово-экономическом отделе АО «Водоканал» коммерческий блок данного предприятия является очень слабым. Основными проблемами являются:

- практически полное отсутствие маркетинга;
- продажи и обслуживание не сегментированы;
- потребители недостаточно мотивированы.

Следствием этих проблем является принятие неоптимальных производственных решений, необоснованных инвестиций и потеря наиболее привлекательных клиентов. Для устранения проблем из планово-экономического отдела необходимо создать подразделение маркетинга с функциями:

1. исследования рынка;
2. разработки маркетинговой стратегии;
3. тарифной (ценовой) политики.

До 90% рабочего времени отдела кадров занимает кадровый учет. Соответственно на все остальные функции остается не более 10% рабочего времени. Необходимо сокращать трудоемкость операций по кадровому учету и развивать такие функции, как обучение и развитие персонала, управление производительностью персонала, развитие внутренних коммуникаций, управление пакетом компенсации для каждого подразделения и сотрудника (мотивация персонала), организационное развитие и разработка стратегии управления персоналом.

В АО «Водоканал» также отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании. В связи с отсутствием департамента стратегии не выполняются функции: разработки корпоративной стратегии, контроля реализации стратегических положений, корректировки стратегии, участия в разработке планов, создаваемых в развитие стратегии (включая бюджет). Данный департамент должен подчиняться непосредственно Генеральному директору и находится не над остальными структурными подразделениями, а рядом с

ними, чтобы обеспечивать взвешенность и нейтральность. Наличие стратегического управления необходимо для долгосрочной эффективности.

Отсутствие стратегического управления в АО «Водоканал» обусловлено частично избыточной централизацией организационной структуры управления. Генеральный директор зачастую сам занимается контролем не крупных расходов, повседневных действий подчиненных, деталей и хода технологических процессов, посещением второстепенных выставок и конференций, вместо того, чтобы заниматься разработкой стратегии организации, среднесрочным планированием, реформированием направлений (например, развитием коммерческого блока), а главное, организацией ключевых внешних связей.

Этап 8. Выявление дефектов структуры связей (отсутствием связей, обрыв, нерациональность связи) и способов их реализации.

Целью анализа является оценка степени надежности (работоспособности) организационной структуры управления, характеризующейся степенью рациональности структуры отношений между элементами, которая определяет способность оргструктур управления импортировать, перерабатывать и экспортировать информацию.

Для проведения анализа рассчитывается показатель структуры связей $K_{св}$ по формуле 2.2 В качестве частных показателей возьмем:

а) коэффициент актуализации связей:

$$K_{ac} = C_n / C_o, \quad (2.12)$$

где C_n - количество полезных (функциональных) связей; C_o - общее количество связей в системе;

б) коэффициент функционального воплощения (концентрации связей):

$$K_{oc} = C_{вн} / C_{вн}, \quad (2.13)$$

где $C_{вн}$ - количество внешних связей; $C_{вн}$ - внутренних связей;

в) коэффициент совместимости связей:

$$K_{cm} = 1 - \frac{C_k}{C_o}, \quad (2.14)$$

где C_k - количество связей, выполняющих функций согласования;

г) коэффициент централизации управленческих решений:

$$K_{ц} = P_v / P_o, \quad (2.15)$$

где P_v - количество принятых решений при выполнении основных функций управления на верхних уровнях управления; P_o - общее количество принятых решений при выполнении основных функций управления на всех уровнях управления.

Из рисунка 11 видим, что основные связи - линейные и функциональные - между производственными подразделениями организации односторонние, двусторонние связи имеются только между производственными и функциональными подразделениями. Общее количество связей в системе (линейных и функциональных) - 8, при этом количество полезных (двусторонних) связей равно 11. Следовательно, коэффициент актуализации функций равен 1,38. Значительное превышение коэффициента единицы означает, что многие полезные функции связей производственных подразделений не реализуются. Внешними связями АО «Водоканал» являются связи:

- 1) с потребителями ХВС;
- 2) с поставщиками;
- 3) с налоговыми органами;
- 4) с государственными лицензионными органами;
- 5) с организациями ЖКХ (управляющие организации);
- 6) с комитетом по защите прав потребителей, с международной конфедерацией обществ потребителей;
- 7) с юридическими инстанциями.

Коэффициент концентрации связей K_{bc} равен 0,54 (7/13).

В рассматриваемой организации имеется три связи, выполняющие функции согласования (это связи с функциональными подразделениями -

коммерческим отделом, бухгалтерией и отделом по управлению персоналом). Следовательно, коэффициент совместимости связей равен:

$$K_{см} = 1 - (3/13) = 0,77.$$

Чем ближе коэффициент централизации управленческих решений к единице, тем централизованнее управленческий процесс. Для линейно-функциональных структур данный показатель считается нормальным в пределах 0,3-0,4.

В нашем случае по оценке руководителей отделов коэффициент централизации управленческих решений достигает в среднем 0,5-0,6. Это говорит о высокой централизации организационной структуры и слабости горизонтальных связей.

В таблице 22 приведен расчет показателя эффективности структуры связей в АО «Водоканал».

Таблица 22

Расчет коэффициента структуры связей в АО «Водоканал»

Показатель	Значение коэффициента	Коэффициент весомости (q_i)	Экспертная оценка в баллах (A_i), от 0 до 1	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
Коэффициент актуализации функций	1,62	0,25	0,4	0,10
Коэффициент концентрации связей	0,54	0,25	0,9	0,23
Коэффициент совместимости связей	0,77	0,20	0,8	0,16
Коэффициент централизации управленческих решений	0,55	0,30	0,5	0,15
Итого	-	1,00	-	0,64

Таким образом, показатель эффективности структуры связей в рассматриваемой организации (коэффициент структуры связей) равен 0,64 (нормальным считается значение около единицы). По этому показателю можно судить о том, что работоспособность организационной структуры управления АО «Водоканал» является недостаточной в современных

условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей.

Управленческая система в АО «Водоканал» характеризуется чрезмерной централизацией управленческих функций (основная часть всех управленческих решений возлагается на генерального директора), слишком узкими задачами для подразделений, их слабой мотивацией. В результате структурные подразделения испытывают недостаток в информации, необходимой для эффективного функционирования в рамках единого целого; не обеспечены компетентной поддержкой линейных и функциональных руководителей (вследствие недостаточных полномочий последних); отсутствует обратная связь между подразделениями. Следствием этого является перегрузка высшего руководства компании, приоритет частных целей над общими и снижение эффективности деятельности организации в целом.

Этап 9. Анализ качества реализации функций и затрат на их исполнение. Целью анализа является формирование информации о расходах на управление для оптимизации затрат на исполнение функций.

Для этого проанализируем динамику в 2015-2016 годах показателей использования трудового потенциала аппарата управления (таблица 23).

Таблица 23

Анализ показателей эффективности использования трудового потенциала аппарата управления

Показатель	Способ расчета	2015 г.	2016 г.	Отклонение	
				абсол.	%
Прибыльность персонала управленческой деятельности, тыс. руб.	Чистая прибыль / численность работников аппарата управления	2429 / 8 = 303,6	2166 / 8 = 270,8	-32,8	89,2
Затраты на содержание одного работника управления, тыс. руб.	Затраты на управление / численность работников аппарата управления	2458 / 8 = 307,3	3438 / 8 = 429,8	+122,5	139,9

Удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей структуре себестоимости, %	Затраты на управление *100/ себестоимость производства	$\frac{2458*100}{30404} = 8,1$	$\frac{3438*100}{46675} = 7,4$	-0,7	91,3
--	--	--------------------------------	--------------------------------	------	------

Прибыльность персонала управленческой деятельности снизилась на 32,8 тыс. руб. и составила в 2016 году 89,2% от уровня 2015 года. Это означает, что каждый работник аппарата управления в 2016 году принес 270,8 тыс. руб. чистой прибыли, тогда как в 2015 году - 303,6 тыс. руб.

Затраты на содержание одного работника управления увеличились с 307, до 429,8 тыс. руб., т.е. на 122,5 тыс. руб. (или на 39,9%). При этом удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей структуре себестоимости снизился с 8,1 до 7,4%.

Таким образом, эффективность управления в АО «Водоканал» снизилась. Прямо об этом свидетельствует снижение прибыльности персонала управленческой деятельности, увеличение затрат на содержание одного работника аппарата управления, косвенно - увеличение себестоимости услуг водоснабжения и коммерческих расходов в деятельности предприятия.

В заключение анализа соответствия организационной структуры предприятия целям и задачам его деятельности сделаем следующие выводы.

Из основных структурообразующих документов, являющихся основой для постановки регулярного менеджмента на предприятии являются: штатное расписание, должностные инструкции и положения о подразделениях. Положение об организационной структуре в АО «Водоканал» отсутствует. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления. Также в положениях о подразделениях в АО «Водоканал» не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в

общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании.

АО «Водоканал» является целостным объектом управления. Направления деятельности данного предприятия не только не являются взаимоисключающими, а являются соответствующими и даже неразрывными друг с другом. Каждое направление реализует не одно, а несколько линейных подразделений организации, поэтому связь между ними взаимообусловленная. Они также взаимосвязаны с функциональными подразделениями организации.

Практика построения дерева целей с адекватной системой показателей в АО «Водоканал» отсутствует. Определена только главная цель предприятия как системы. В связи с этим работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

Существующая организационная структура АО «Водоканал» включает наиболее актуальные направления основной деятельности, однако слабо отвечает тенденциям развития ЖКХ из-за недостаточной ее гибкости. В связи со слабостью горизонтальных связей данная структура не может оперативно реагировать на структурные изменения спроса, способствовать разработке новых видов продукции или услуг, открытию новых сегментов рынка, внедрению новейших технологий данной деятельности. Ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок, а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия.

Анализ степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между структурными подразделениями АО «Водоканал» выявил несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций; наличие нереализуемых

функций; дублирование функций двумя или тремя службами; принятие решений на необоснованно высоком уровне, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач.

Организационная структура АО «Водоканал» является высоко централизованной, имеющей слабые горизонтальные связи. Работоспособность организационной структуры управления является явно недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей.

Эффективность управления в АО «Водоканал» снизилась. Об этом свидетельствует снижение прибыльности персонала управленческой деятельности, увеличение затрат на содержание одного работника аппарата управления, а также увеличение себестоимости и коммерческих расходов в деятельности предприятия.

2.3. Рекомендации по совершенствованию организационной структуры исследуемого хозяйствующего субъекта

АО «Водоканал» - динамично развивающаяся коммерческая организация. Объемы его деятельности непрерывно увеличиваются. Современное положение на рынке предприятие обрело благодаря высококвалифицированному персоналу, а также действующей системе управления.

Однако в рассматриваемой организации наблюдается рост себестоимости производства и уровня издержек обращения, а также снижение рентабельности от основного вида деятельности. На протяжении 2015-2016 годов платежеспособность организации снизилась, возросла задолженность перед кредиторами.

Действующая организационная структура в АО «Водоканал» - линейно-функциональная. Она подходит для таких небольших предприятий, как АО «Водоканал», так как некоторые недостатки линейно-функциональных структур на небольших предприятиях отсутствуют. Например, наличие многоуровневой структуры управления. На малых предприятиях существует 1-2 уровня управления, в связи с чем скорость обмена информацией, принятия управленческих решений выше, чем на больших предприятиях с многоуровневой линейно-функциональной структурой управления. В этом случае на малых предприятиях она более эффективна.

Снижение рентабельности деятельности, возрастание издержек производства и управления, снижение платежеспособности организации - следствия недостаточной эффективности ее организационной структуры. Недостаточная эффективность линейно-функциональной оргструктуры АО «Водоканал» обусловлена наличием недостатков в данной системе, характерным для всех механистических структур.

Данная организационная структура в АО «Водоканал» обладает достаточно четкой системой взаимных связей функций и подразделений, в связи с чем принципиально состав подразделений и систему их взаимосвязей менять не следует. Также в данной организационной структуре существует четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель. Для обеспечения эффективности функционирования системы необходимо по возможности сохранять данное свойство имеющейся структуры. Еще одним преимуществом рассматриваемой структуры является быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания руководства.

Однако структура управления в ОА «Водоканал» имеет также и ряд недостатков, которые необходимо устранить.

Во-первых, в данной организационной структуре отсутствуют какие-либо звенья, занимающиеся вопросами стратегического планирования, в работе руководителей практически всех подразделений оперативные проблемы доминируют над стратегическими. Частично по данной причине в АО «Водоканал» отсутствует Положение об организационной структуре, так как ее некому разработать. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления.

Именно по причине отсутствия в организационной структуре департамента стратегии, то есть звена, отвечающего за стратегическое планирование, в положениях о подразделениях не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании. В том виде организационных структур, который существует в АО «Водоканал», а именно в линейно-функциональных структурах управления, тенденция к

формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности.

По этой же причине в АО «Водоканал» отсутствует практика построения дерева целей с адекватной системой показателей. Системно не упорядоченные плановые показатели не согласуются со структурой организации, не соответствуют направлениям использования ресурсов и получению результатов, поэтому оценить вклад каждого блока в целевую эффективность системы сложно.

Наличие стратегического управления необходимо для долгосрочной эффективности.

Во-вторых, в механистической структуре существует тенденция к волоките и перекалыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений. Как показал анализ, практически любой заказ клиента требует участия всех подразделений предприятия, а существующая организационная структура значительно усложняет процесс выполнения работ, так как работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

В связи со слабостью горизонтальных связей данная структура не может оперативно реагировать на структурные изменения спроса, способствовать разработке новых видов продукции или услуг, открытию новых сегментов рынка, внедрению новейших технологий коммунальной деятельности. Отсюда появление причин рассогласования результата и поставленных целей в АО «Водоканал»: одни подразделения, причем наиболее главные, не достигли цели, результат работы других оказался выше ожидаемого.

Как показал анализ организационной структуры, ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок, а также имеет

необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия.

Таким образом, действующая в АО «Водоканал» организационная структура имеет малую гибкость и приспособляемость к изменению ситуации.

В-третьих, в механистической структуре существует перегрузка управленцев верхнего уровня, в то же время существует и повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев. Таким образом, с одной стороны, результаты работы предприятия с такой структурой зависят в основном от уровня профессионализма управляющих работников, а с другой стороны, те же управляющие работники являются перегруженными работой, что снижает качество принимаемых ими решений, следовательно, сказывается на результатах работы компании.

В-четвертых, в организационной структуре АО «Водоканал» выявлено несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций, дублирование функций, а также выявлены некоторые нереализуемые функции, например, функции отдела кадров и планово-экономического отдела.

Нереализуемые функции имеются в первую очередь в планово-экономическом отделе. Основными проблемами данного отдела являются:

- отсутствие комплексных маркетинговых исследований, непрерывного мониторинга рынка услуг ЖКХ;
- слабое владение и использование инструментария маркетинга (так, например, продажи и обслуживание на предприятии не сегментированы);
- слабо проработана и используется в недостаточном объеме система мотивации клиентов (заказчиков).

Следствием из этого является принятие неоптимальных производственных решений, необоснованных инвестиций, потеря наиболее

привлекательных клиентов; возрастают сроки выполнения работ, число отказов, число требований выплаты пени по договорам, снижается рентабельность деятельности. Поэтому необходимо усилить коммерческий блок предприятия, основными функциями которого должны стать эффективные продажи и точный прогноз состояния рынка ЖКХ.

Отдел кадров занимается в основном кадровым учетом, тогда как его функции намного шире. Так, отделом кадров не выполняются функции по обучению, развитию персонала, управлению его производительностью, развитию внутренних коммуникаций, управлению пакетом компенсаций для каждого подразделения и сотрудника, то есть системой мотивации, организационному развитию и разработке стратегии управления персоналом. Причиной этому является отсутствие хорошего руководителя отдела кадров. Данный отдел подчиняется непосредственно генеральному директору, который загружен повседневной работой и поэтому не может эффективно руководить отделом кадров. Отсюда вытекает еще один недостаток существующей организационной структуры - избыточная централизация.

Генеральный директор зачастую сам занимается контролем некрупных расходов, повседневных действий подчиненных, деталей и хода технологических процессов, посещением второстепенных выставок и конференций, вместо того, чтобы заниматься разработкой стратегии организации, среднесрочным планированием, реформированием направлений (например, развитием коммерческого блока), а главное, организацией ключевых внешних связей.

Управленческая система в АО «Водоканал» характеризуется чрезмерной централизацией управленческих функций (основная часть всех управленческих решений возлагается на генерального директора), слишком узкими задачами для подразделений, их слабой мотивацией. В результате структурные подразделения испытывают недостаток в информации, необходимой для эффективного функционирования в рамках единого целого; не обеспечены компетентной поддержкой линейных и функциональных

руководителей (вследствие недостаточных полномочий последних); отсутствует обратная связь между подразделениями. Следствием этого является перегрузка высшего руководства компании, приоритет частных целей над общими и снижение эффективности деятельности организации в целом.

Работоспособность организационной структуры управления АО «Водоканал» является недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей. Следовательно, организационная структура управления АО «Водоканал» требует совершенствования.

Проект совершенствования организационной структуры в свете стратегии развития предприятия

Необходимость обеспечения и сохранения конкурентоспособности в условиях непрерывной изменчивости внешней среды определяет цели, средства и направления организационного совершенствования. Эффективное управление, основанное на использовании прогрессивных организационных систем и структур, является едва ли не главным инструментом осуществления стабилизационных мер в переходный период. Проблемы формирования и совершенствования организационных структур управления, оценки их эффективности требуют дальнейшей проработки.

Совершенствование организационной структуры предприятия неразрывно связано с его реформированием. Поэтому наряду с реструктуризацией предприятия совершенствование его деятельности должно идти и по таким направлениям, как:

- создание культуры организации, что обеспечиваем мощный потенциал саморазвития. Это длительный, требующий больших усилий процесс, но сформированные и принятые членами организации ценности приобретают форму традиции и способствуют повышению эффективности организации уже без существенных затрат;

- создание эффективного, комплексного механизма управления, который в первую очередь должен включать механизм мотивации и стимулирования труда, технологию управления по конечным результатам, человеко-машинные технологии принятия рациональных решений, повышение профессионального уровня руководителей в области управления и т.п.;
- поиск адекватной имеющимся ресурсам рыночной ниши и разработка стратегии функционирования в ней, что может дать быстрый прирост эффективности с выходом на предел, определяемый исчерпанием существующих производственно-технологических возможностей предприятия. Такой прирост эффективности может достигнуть в среднем 25-30% (от 10 до 60%);
- структурные изменения за счет снижения доли неэффективных технологий и низкорентабельных видов продукции. Это направление может дать основной прирост эффективности с выходом за предел, определяемый исчерпанием возможностей существующих технологий и экспертно оцениваемый в 40-60%;
- устранение нерентабельных производственных структур, повышающих нагрузку на основное производство через передачу прав собственности на неиспользуемые основные фонды;
- создание новых видов продукции, услуг и технологий, что требует особого внимания к инновационному потенциалу организации;
- внедрение управленческого учета и создание системы всеобъемлющего контроля за рациональным приобретением, размещением и использованием ресурсов, что предполагает не только эффективное управление производственными издержками, но и обеспечение эффективного функционирования служб и отделов системы управления в соответствии с их целевыми установками при минимальных, но необходимых затратах на их содержание.

Также можно выделить следующие основные пути повышения эффективности хозяйственных организаций, определяющие основные направления совершенствования организационной структуры управления (ее организационную рационализацию или организационное новшество):

Обеспечение гибкости организационной структуры управления, под которой понимается реакция на изменения во внешней среде с минимальными затратами, усилиями и в кратчайшие сроки. Требования гибкости определяют современную структурную композицию:

- децентрализация структур управления;
- вертикальная дезинтеграция;
- диверсификация производственной и сбытовой деятельности.

Вертикальная дезинтеграция - от сегментации предприятия с целью создания простых подразделений до выделения юридически независимых дочерних предприятий из действующей компании ("реструктурирование вниз"), выделение сестринских компаний путем создания фирм, специализирующихся в определенных сферах деятельности ("горизонтальное реструктурирование").

Особый интерес вызывают пути перехода к так называемым горизонтальным корпорациям, с развитием которых связываются основные тенденции формирования будущего. Группы (команды) становятся основным "строительным" блоком организации и образуют собой плоскую иерархию, в которой формирование организационной структуры происходит вокруг процесса с минимизацией деятельности внутри него.

Рост значения инфрапроизводственной сферы предприятия. Требования к качеству инфраструктуры растут быстрее, чем происходит рост собственно производства. В понятие инфраструктуры включается не только вся производственная сфера, но и культура внешней среды.

Развитие логистики, то есть организации и управления информационными и материальными потоками, которые протекают в условиях соответствующим образом созданной и организованной

инфраструктуры. Управление материалопотоками с интеграцией функций снабжения, производства и сбыта реализуется на основе формирования специальных структур.

Неуклонное повышение качества услуг. Организация системы тотального управления качеством (totalqualitymanagement), предполагающей участие служащих в процессе принятия решений, их доступ к информации и самостоятельный анализ ситуации.

Развитие внутрифирменного предпринимательства, объединенного едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской культурой, а также создание дублирующих подразделений для привнесения конкуренции.

Особое внимание обращается на деятельность персонала фирм в условиях компьютеризированной среды, связанной с революцией в информационных технологиях.

Изменение значимости приоритетов производственной деятельности в сторону увеличения сроков и объемов сервисного обслуживания. При этом показателем успеха становится максимальное удовлетворение запросов потребителей, а не рентабельность.

Под организационным новшеством понимается комплекс мероприятий по упорядочению системы, имеющий глобальную или локальную новизну для данного предприятия. Тогда организационное нововведение - сознательно организованный процесс реализации новшества. Глобальное организационное совершенствование охватывает всю организационную структуру в целом, локальное - ее подсистемы и элементы.

Организационная рационализация предполагает регуляцию системы, направленную на поддержание устойчивости в рамках наличных функций, за счет улучшения организации процессов управления без изменения их состава и производственной структуры.

Под организационным развитием понимается концепция организационного совершенствования системы, целью которого является ее

упорядочение, то есть приведение организационной структуры в соответствие с целями управления. Это сложный, комплексный, долгосрочный процесс организационных изменений. Постоянное обновление технико-экономической и организационно-экономической сфер деятельности предприятия - суть ветвящегося инновационного процесса, охватывающего все его структуры (от технологической до организационной). Поэтому процесс реорганизации системы должен рассматриваться как организационное нововведение.

Организационное совершенствование, предполагающее либо локальные структурные изменения в подсистемах и элементах системы, либо перестройку организационной структуры в целом, должно происходить в виде двух взаимосвязанных процессов: управленческого организационного воздействия и процесса самоорганизации. При этом первый должен обеспечить создание условий для стимулирования целесообразных процессов второго. Эффект организационного совершенствования выражается не только в улучшении показателей эффективности системы, но и в повышении ее потенциальных возможностей для будущего развития.

Совершенствование структуры управления может идти по трем основным направлениям:

Совершенствование механических структур за счет внутренних упрощений или изменений, которые осуществляются путем объединения, разделения, переподчинения, ликвидации звеньев, сокращения числа уровней управления.

Создание комплексной структуры через включение органических структур (венчуров, инновационных отделов, блока развития и т.д.) в существующую механическую. Это так называемые выделенные структуры, функция которых заключается в решении задач, плохо вписывающихся в традиционную линейно-функциональную структуру. Это направление является основным условием обеспечения эффективности структур управления в переходный период.

Замена структур механического типа на адаптивные. Этот радикальный путь реорганизации структур требует не только наличия сильного лидера с командой единомышленников, но и сильной организационной культуры.

В нашем случае для АО «Водоканал» больше всего подходит третий вариант, то есть замена существующей структуры механического типа на адаптивную структуру. Объяснить это можно следующим образом.

Совершенствование структуры АО «Водоканал» за счет внутренних упрощений или изменений не приведет к значительному улучшению структуры управления в рассматриваемой организации, так как ее недостатки имеют комплексный, системный характер. Внесение упрощений в организационную структуру добавит в список проблем ряд других, а изменения - устроят одни недостатки, но станут источником других.

АО «Водоканал» представляет собой небольшую организацию, с пятью структурными подразделениями и численностью персонала 224 человека. Поэтому создание комплексной структуры через включение органической структуры в существующую механическую не представляется возможным (организация слишком мала). Кроме того, все направления деятельности компании тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены, поэтому также нет возможности выделить какую-либо наиболее перспективную область и создать на ее основе органическую структуру внутри АО «Водоканал» в качестве эксперимента.

Включение органической структуры также потребует значительного расширения штата сотрудников, что АО «Водоканал» не может себе позволить.

Поэтому для АО «Водоканал» более всего подходит полная замена механической структуры управления на органическую, то есть адаптивную структуру. К этому можно прибавить хорошие лидерские качества генерального директора, стабильную команду единомышленников из руководителей среднего звена и сложившуюся за годы деятельности определенную организационную культуру компании.

Замена организационной структуры управления АО «Водоканал» на органическую также обусловлена особенностями бизнеса данной компании, в частности, необходимостью быстро, качественно и с минимальными затратами реагировать на изменения внешней среды.

Существуют разные виды адаптивных структур. Например, матричная (или кросс-функциональная) и проектная (бригадная) структура. Основой этих структур управления является организация работ по рабочим группам.

Эти принципы разрушает свойственное иерархическим структурам жесткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управленческим службам, которые образуют изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

В организации, построенной по этим принципам, могут как сохраняться функциональные подразделения, так отсутствовать. В первом случае работники находятся под двойным подчинением - административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят). Такая форма организации называется кросс-функциональной, во многом она близка к матричной. Во втором случае функциональные подразделения как таковые отсутствуют, ее называют бригадной. Такая форма достаточно широко применяется в организации управления по проектам.

При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия.

В нашем случае для АО «Водоканал» подойдет смешанная форма из кросс-функциональной и проектной структуры. Это обусловлено тем, что предприятие не может нанять дополнительно наиболее высокооплачиваемых работников - руководителей проектов, так как издержки и затраты на производство и управление значительно высоки и их нужно снижать, а приглашение таких работников может значительно повысить и без того высокие затраты. Поэтому из работающих в компании руководителей

необходимо отобрать наиболее профессиональных для замещения должностей руководителей проектов (направлений). Руководители проектов (направлений) и созданные группы работников основных направлений деятельности предприятия образуют проектную организационную структуру. Остальные - административные руководители вместе с группами работников второстепенных направлений деятельности будут образовывать кросс-функциональную структуру, так как эти группы работников будут находиться в подчинении и руководителей проектов.

Как уже отмечалось, совершенствование организационной структуры неразрывно связано с реформированием предприятия, в частности, с устранением нерентабельных производственных структур и низкорентабельных видов продукции (услуг).

В нашем случае таковым является автотранспортная служба. Транспортные услуги являются вспомогательным направлением по оказанию услуг. Поэтому полностью удалять оказание транспортных услуг не следует. Необходимо удалить автотранспортную службу как самостоятельную единицу как структурное подразделение, а транспортные услуги подключить к направлению по водоснабжению.

Это мероприятие для АО «Водоканал» даст основной прирост эффективности, экспертно оцениваемый в 15%.

Таким образом, основными направлениями деятельности (проектами) на сегодняшний день в АО «Водоканал» будут являться следующие:

- расширение сети обслуживаемых предприятий;
- подключение к сетям новых промышленных предприятий;
- проект технической замены части инженерных коммуникаций.

На должность руководителя направления по расширению сети обслуживаемых предприятий в городе необходимо подобрать отличного специалиста с хорошими организаторскими способностями. Для этого необходимо организовать тщательный подбор и отбор кандидатов на эту должность. Предпочтительно, чтобы это был новый человек для

организации, с опытом работы, высоким уровнем профессиональных знаний, хорошими личными качествами, высоким уровнем мотивации. Однако это может быть работник и из самой организации (из другого подразделения). При отборе кандидатов на данную должность большое значение должно придаваться умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить задачи между участниками команды, четко определить приоритеты и ресурсы, конструктивно подходить к разрешению конфликтов.

На должность руководителя направления подключения новых промышленных предприятий подходит главный инженер. Он непосредственно работает в этой области, имеет большой опыт эффективной деятельности.

На должность руководителя направления технической замены части инженерных коммуникаций лучше всего назначить главного мастера производственного отдела. Он также непосредственно работает в этой области и имеет большой опыт эффективной деятельности.

В связи с назначением этих руководителей на должности руководителей проектов их функции расширятся. Теперь в их подчинении будут не только группы работников основной деятельности, которыми они руководили до этого (то есть в настоящее время), но и группы работников функциональных подразделений.

Отдел юридический необходимо поместить под руководство руководителя направления, а должность главного юриста упразднить (сократить).

Руководители направлений также будут выполнять функции стратегического планирования. Таким образом, в АО «Водоканал» появляется актуальный департамент стратегии. Благодаря этому новая организационная структура будет соответствовать одному из основных принципов построения организационных структур - формированию в

структуре контуров не только оперативного и текущего, но и перспективного и стратегического управления.

Действительно, для стратегического планирования необходимо предусмотреть различные варианты структурного обеспечения стратегического управления. Ведь, в конечном счете, в процессе информирования всей организации о выбранном стратегическом направлении в каждом операционном подразделении вырабатывается стратегия. Каждое подразделение увязывает свою цель с общим стратегическим направлением. За эту увязку должен отвечать определенный человек или группа.

Структуризация сложных социально-экономических систем, к которым относится организация, независимо от их факторного состава, масштабов проявления и характера внутренних и внешних связей предполагает графоаналитическое описание структурируемой системы в виде набора блоков.

В единстве организационно-производственной структуры управления предприятием определяющей является первая. Поэтому принятая стратегия развития организационно-производственной структуры обуславливает необходимость внесения соответствующих изменений в организационную структуру управления. Вместе с тем, четкого взаимного однозначного соответствия между этими двумя структурами нет, оргструктура управления представляет собой достаточно самостоятельный элемент хозяйственного механизма, а ее совершенствование - самостоятельную, сложную задачу.

Представлен проект адаптивной организационной структуры для АО «Водоканал», отвечающий следующим направлениям реформирования предприятия:

- создание органической структуры управления;
- создание департамента стратегии;
- ликвидация низкорентабельных структурных подразделений и видов продукции (услуг);

- усиление коммерческого блока, создание маркетинговой службы;
- усиление блока управления персоналом.

Основными подразделениями в АО «Водоканал» будут являться проектные группы: группы работников отдела водоснабжения, группа работников юридического отдела, группы работников по оказанию услуг водоснабжения, автотранспортная служба.

Группами матричного управления (управления с двойным подчинением) будут являться группа работников технического отдела и функциональные подразделения - работники планово-экономического отдела и отдела кадров. Бухгалтерия вынесена в отдельную общую функциональную часть с подчинением непосредственно генеральному директору.

Такое структурное положение функциональных подразделений обеспечит их более эффективную деятельность, чем при существующей механической организационной структуре. Так, например, если сегодня процесс продаж и взаимодействия с клиентами и заказчиками в АО «Водоканал», является несколько разобренным с процессом разработки и производства коммунальных услуг, то посредством матричного управления этот недостаток будет устранен. Разработка данного положения, его внедрение и дальнейшее развитие в системе управления позволит построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и значительно облегчит процедуру выявления дефектов организационной структуры управления.

В АО «Водоканал» необходимо усилить коммерческий блок. Для этого необходимо пересмотреть систему маркетинга. В штате предприятия нет маркетолога. Для такого предприятия, как АО «Водоканал», необходимы, по крайней мере, два маркетолога. Необходимо принять на работу хотя бы одного маркетолога, утвердить требования к его профессиональным знаниям и уровню квалификации, систему вознаграждения.

Для каждого направления (проекта) желательно предусмотреть наличие одного маркетолога, который будет находиться в подчинении, с одной

стороны, руководителя проекта, а с другой - коммерческого директора. Аналогично с менеджерами активных продаж. Каждый менеджер будет отвечать за продажи по тому направлению деятельности, которое отмечено в его должностной инструкции и положении об организационной структуре предприятия.

Для развития деятельности отдела кадров, не ограничивающейся кадровым учетом, в штат организации необходимо принять руководителя отдела по управлению персоналом. Менеджеры по управлению персоналом будут подчиняться не только директору отдела по управлению персоналом, но и руководителям направлений (проектов). Желательно, чтобы к каждому направлению (проекту) был прикреплен свой менеджер по управлению персоналом.

Таким образом, проект по совершенствованию организационной структуры в АО «Водоканал» предполагает:

- глобальное организационное нововведение - адаптивную проектно-матричную организационную структуру управления;
- введение в штат трех новых должностей - расширение сети обслуживаемых предприятий; направление подключения к сетям новых промышленных предприятий; проект технической замены части инженерных коммуникаций;
- создание департамента стратегии, который будет заниматься стратегическим планированием;
- сокращение должностей начальника юридического отдела;
- введение в штат организации должности директора отдела по управлению персоналом;
- прием на работу одного маркетолога, менеджера по управлению персоналом.

Реализация данных мероприятий будет способствовать достижению стратегических целей предприятия. Как уже отмечалось, долгосрочной стратегической целью АО «Водоканал» является лидерство на местном

рынке ЖКХ; краткосрочной стратегической целью является повышение прибыльности деятельности предприятия. Перечисленные мероприятия по организационному развитию предприятия отражают тактические действия соответственно стратегии диверсификации услуг.

Органический тип структуры управления характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Он подразумевает высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом, ориентацию культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность (для создания общей системы знаний, помогающей решать проблемы организации быстрее и эффективнее) и самодисциплину.

Гибкая организационная структура может стать для предприятия неэффективной, если без изменения остаются действовавшие раньше системы планирования, контроля, распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального стимулирования участников, не меняется стиль руководства и не поддерживается стремление работников к самовыражению и саморазвитию. Поэтому в АО «Водоканал» необходимо также пересмотреть систему планирования, в частности систему стратегического планирования, контроля, распределения ресурсов, необходимо создать новую систему стимулирования работников, их трудовой мотивации. Условия оплаты труда должны быть направлены, прежде всего, на стимулирование экономически выгодного сотрудничества и повышение заинтересованности в росте прибылей и доходов. В группах вводятся гибкие системы, предусматривающие тесную связь между уровнем заработной платы каждого члена группы и общими результатами (по таким показателям, как, например, прибыль или доходы).

В процессе работы в проектных группах и группах матричного управления адаптивной организационной структуры АО «Водоканал» должны поощряться взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы потребителей. Менеджмент в

группах должен носить характер консультаций и опираться на групповое решение проблем.

В таблице 24 приведены результаты опроса руководителей на предмет возможности внедрения данной структуры на предприятии и эффекта от ее реализации.

На основе этих прогнозируемых данных можно рассчитать основные показатели деятельности рассматриваемой компании по результатам внедрения проекта (таблица 24).

Таблица 24

Результаты экспертной оценки руководителями предприятия эффекта от внедрения проекта адаптивной организационной структуры в АО «Водоканал»

Показатель	Оценка руководителями			Наиболее вероятная оценка
	начальник отдела водоснабжения	Главный инженер	Коммерческий директор	
Вероятность успешной реализации проекта	95	90	95	93
Рост производительности труда	15	15	18	16
Снижение коммерческих и управленческих расходов	12	10	15	12

Таким образом, из штатного расписания удаляются две и добавляются три штатные единицы. В результате численность персонала увеличится на одного сотрудника и составит 225 человека.

Предполагаем, что оклад руководителя направления составит 31 тыс. руб., директора отдела по управлению персоналом - 26 тыс. руб. На основе этих данных можно определить будущий фонд оплаты труда, среднюю заработную плату в организации.

Таблица 25

Показатели социально-экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры АО «Водоканал»

Наименование показателя	Значение до внедрения проекта	Значение после внедрения проекта	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Численность персонала, чел.	224	225	1	100,4
Численность работников аппарата управления, чел.	1	1	0	100,0
Годовой фонд оплаты труда работников, тыс. руб.	7 284	7 494	210	102,9
Средняя заработная плата в целом по организации, руб.	11 673	11 783	110	100,9
Средняя заработная плата административно-управленческого персонала, руб.	27 375	28 375	1 000	103,7
Средняя заработная плата основного производственного персонала и работников функциональных подразделений, руб.	8 818	8 833	15	100,2
Текущесть кадров, %	11,2	9,5	- 1,7	84,8
Производительность труда, тыс. руб. /чел.	1 373	1 593	220	116,0
Годовой объем продаж, тыс. руб.	71 405	84 429	13 024	118,2
Себестоимость производства, тыс. руб.	45 675	53 190	7 515	116,5
Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.	22 667	23 138	471	102,1
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 063	11 289	8 226	368,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	2 166	7 902	5 736	364,8
Рентабельность от основной деятельности, %	4,7	9,4	4,7	200,0

Выводы по второй главе

Анализ организационной структуры АО «Водоканал» г. Урай, в результате реализации мероприятий по совершенствованию оргструктуры ожидается рост чистой прибыли предприятия на 264,8% или на 5 736 тыс. рублей. Рентабельность от основной деятельности увеличится на 100% - с 4,7 до 9,4%. Рост производительности труда (на 16%) значительно превышает рост средней заработной платы по предприятию, что подтверждает значительную экономическую выгоду от проекта для предприятия.

Проект является также социально эффективным. Во-первых, на предприятии появится дополнительное вакантное место, а в последствии - может появиться несколько новых рабочих мест. Планируется снижение текучести кадров с 11,2 до 9,5%. Во-вторых, заработная плата работников в среднем по предприятию увеличится, хотя наибольший рост заработной платы - у работников административно-управленческого персонала. В целом рост материального вознаграждения персонала по предприятию незначителен: в категории административно-управленческого персонала - 103,7%, в категории основного производственного персонала и работников функциональных подразделений - 100,2%.

Тем не менее положительный социальный эффект от реализации проекта совершенствования организационной структуры АО «Водоканал» очевиден. Это обусловлено развитием деятельности отдела по управлению персоналом. В его функциональную область помимо кадрового учета включены такие важные функции, как формирование и работа с резервом (подбор, отбор, комплексное социолого-психологическое исследование и изучение резерва; выдача рекомендаций по его дальнейшему использованию; составление банка данных резерва; социально-психологическое обучение); изучение и анализ уровня профессиональных знаний персонала, определение потребности в повышении его квалификации, подготовки и переподготовки, организация мероприятий по обучению персонала. Таким образом, у

персонала рассматриваемой компании открываются возможности самосовершенствования, карьерного развития.

Кроме того, проект совершенствования организационной структуры в органическом, адаптивном виде предполагает привлечение все большего количества работников, в том числе и не относящихся к управленческому персоналу, к процессу выявления и решения проблем организации.

Высокий уровень социальной и экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры управления, соответствие ее стратегическим целям компании, обуславливает целесообразность внедрения ее в АО «Водоканал».

Заключение

В дипломном проекте изложены теоретические основы и практические аспекты совершенствования организационных структур управления предприятием в рыночной экономике, проведен анализ организационной структуры управления предприятием, а также разработан проект мероприятий по совершенствованию организационной структуры в свете стратегии развития предприятия.

Организационная структура управления предприятием представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых обеспечивают целенаправленное функционирование и развитие ее как единого целого.

К свойствам организационной структуры, определяющим ее типологию, относят: степень централизации - децентрализации механизма управления, степень сложности оргструктуры, степень формализации механизма управления. Степень выраженности этих свойств в их сочетании определяет степень адаптивности конкретной структуры к внешним условиям функционирования предприятия, что позволяет, с известной степенью условности, отнести ее к механическому или органическому типу структуры управления.

Анализ организационной структуры управления, разработка мероприятий по ее совершенствованию проведены на примере действующего предприятия АО «Водоканал». Это динамично развивающаяся коммерческая организация, осуществляющая свою деятельность на рынке ЖКХ. Объемы деятельности предприятия на протяжении 2015-2016 гг. непрерывно увеличиваются. Однако в рассматриваемой организации наблюдается рост себестоимости производства и уровня издержек обращения, а также снижение рентабельности от основного вида деятельности. Анализ

показателей платежеспособности организации показал, что она может рассчитаться со своими кредиторами, то есть платежеспособна. Однако ее платежеспособность за последние два года снизилась. Предприятие автономно в финансовом отношении, хотя на конец рассматриваемого периода увеличилась его задолженность перед кредиторами. В связи с этим снизилась маневренность предприятия, его финансовая независимость.

Анализ соответствия организационной структуры предприятия целям и задачам его деятельности дал следующие результаты.

Из основных структурообразующих документов, являющихся основой для постановки регулярного менеджмента на предприятии являются: штатное расписание, должностные инструкции и положения о подразделениях. Положение об организационной структуре в АО «Водоканал» отсутствует. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления. Также в положениях о подразделениях в АО «Водоканал» не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании.

АО «Водоканал» является целостным объектом управления. Направления деятельности данного предприятия не только не являются взаимоисключающими, а являются соответствующими и даже неразрывными друг с другом. Каждое направление реализует не одно, а несколько линейных подразделений организации, поэтому связь между ними взаимообусловленная. Они также взаимосвязаны с функциональными подразделениями организации.

Практика построения дерева целей с адекватной системой показателей в АО «Водоканал» отсутствует. Определена только главная цель предприятия

как системы. В связи с этим работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

Существующая организационная структура АО «Водоканал» включает наиболее актуальные направления основной деятельности, однако слабо отвечает тенденциям развития ЖКХ услуг из-за недостаточной ее гибкости. В связи со слабостью горизонтальных связей данная структура не может оперативно реагировать на структурные изменения спроса, способствовать разработке новых видов продукции или услуг, открытию новых сегментов рынка, внедрению новейших технологий коммунальной деятельности. Ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок, а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия.

Анализ степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между структурными подразделениями АО «Водоканал» выявил несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций; наличие нереализуемых функций; дублирование функций двумя или тремя службами; принятие решений на необоснованно высоком уровне, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач.

В АО «Водоканал» отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании, обеспечивающая долгосрочную эффективность предприятия.

Организационная структура АО «Водоканал» является высоко централизованной, имеющей слабые горизонтальные связи. Работоспособность организационной структуры управления является явно недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей.

Эффективность управления в АО «Водоканал» снизилась. Об этом свидетельствует снижение прибыльности персонала управленческой деятельности, увеличение затрат на содержание одного работника аппарата управления, а также увеличение себестоимости и коммерческих расходов в деятельности предприятия.

На основе результатов анализа выделены основные недостатки организационной структуры управления АО «Водоканал»:

- отсутствие департамента стратегии, занимающегося стратегическим планированием развития предприятия;
- слабость горизонтальных связей, обусловленная существующим механизмом управления, который недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок и, как следствие, слабая приспособляемость организации к изменяющимся условиям;
- неравномерное распределение нагрузки по управлению организацией на руководителей различных уровней;
- несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций, дублирование функций, наличие нереализуемых функций.

Перечисленные недостатки сказываются на работоспособности организационной структуры управления АО «Водоканал», надежность которой является недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей. Поэтому организационная структура управления АО «Водоканал» требует совершенствования.

В работе представлен проект мероприятий по совершенствованию организационной структуры. Основное содержание проекта заключается в следующем:

Построение адаптивной проектно-матричной организационной структуры управления.

Введение в штат трех новых должностей.

Создание департамента стратегии, который будет заниматься стратегическим планированием.

Сокращение должностей начальника автотранспортной службы и главного мастера, перемещение юридического отдела под руководство, соответственно, руководителя направления разработки.

Введение в штат организации должности начальника отдела по управлению персоналом. Разработка Положения об организационной структуре управления. Реализация данных мероприятий будет способствовать достижению стратегических целей предприятия.

Практическую значимость имеет разработанная в проекте адаптивная проектно-матричная организационная структура и Положение об организационной структуре управления предприятием.

В результате реализации мероприятий по совершенствованию оргструктуры ожидается рост чистой прибыли предприятия, рентабельности от основной деятельности, производительности труда, что подтверждает значительную экономическую выгоду от проекта для предприятия. Социальная эффективность проекта обусловлена увеличением числа занятых в организации, ростом средней заработной платы, ростом значимости каждого работника, привлечение его к процессу выявления и решения проблем организации, планированием его профессионального развития, обучению и повышению его квалификации.

Высокий уровень социальной и экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры управления, соответствие ее стратегическим целям компании, обуславливает целесообразность внедрения ее в АО «Водоканал», что подтверждают результаты опроса руководителей в данной компании.

Список используемой литературы

1. Абчук, В.А. Менеджмент: Учебник / В.А. Абчук - СПб: Союз, 2012. - 463с.
2. Аммельбург, Г. Предприятие будущего: структура, методы и стили руководства / Г. Аммельбург; Пер. с нем. В.А. Чекмарева. - М.: Международные отношения, 2014. - 416с.
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ.С. Жильцова; под ред. Ю.Н. Каптуревского. М. и др. Питер, 1999.414с.
4. Андреева, Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации: Учебное пособие. - Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 2013. - 242с.
5. Антикризисное управление предприятиями: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Ряховской. - 2-е изд., доп. - М.: ИПКГосслужбы, 2015.
6. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. - СПб: Питер, 2013. - 411с.
7. Волкова К.А. и др. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. - М.: ОАО "Издательство "Экономика", НОРМА, 2014. - 526с.
8. Вершигора, Е.Е. Менеджмент. Учебное пособие для сред. спец. учебных заведений экономического профиля / Е.Е. Вершигора. - М.: Инфра-М, 2015. - 256с.
9. Владимирова, И.Г. Компании будущего: организационный аспект. - М.: Инфра-М, 2015. - 87с.
10. Гительман, Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учебное пособие для эк. Спец. вузов / Л.Д. Гительман - М.: Дело, 2013. - 496с.
11. Дитрих, Я. Проектирование и конструирование организации: Системный подход. - М., 2014.

12. Зайцева, О.А. и др. Основы менеджмента: Учебно-практическое пособие для вузов / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Рогачева Н. И.; Под ред. А. А. Радугина. - М.: Центр, 2011. - 432с.: ил.
13. Иванова, Н.Н., Мозгов, Н.Н., Герасимов, Б.И. Экономический анализ организационных структур промышленного предприятия: Монография / Под науч. ред. Б.И. Герасимова. Тамбов: Издательство Тамбовского гос. техн. ун-та, 2013. - 120с.
14. Коленсо, М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ. - М.: Инфра-М, 2012. -XIV, 175с.
15. Лукичева, Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. - М.: Омега-Л, 2014. - 360с.
16. Мазур, И.И., Шапиро, В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие / Под ред. И. И. Мазура. - М.: Высшая школа, 2013.
17. Менеджмент: Учебник / Под ред. В. В. Томилова. - М.: Юрайт-Издат, 2013. - 591с.
18. Менеджмент: Учебное пособие для вузов / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных, В.В. Абакумов, А.А. Голубев; Под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных. - СПб: Бизнес-пресса, 2011. - 422с.
19. Менеджмент организации / Румянцева З.П., Н.А. Соломатин, Р.З. Акбердин; Под ред. Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. - М.: Инфра-М, 2012. - 430с.
20. Мильнер, Б.З. Теория организаций. - М.: Инфра-М, 2014.
21. Новопашин, А.И. Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики: Философско-методологический анализ. - М.: Высшая школа, 2011. - 248с.
22. Ойхман, Е.Г., Попов, Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. - М.: Финансы и статистика, 2014.

23. Организационная структура предприятий: Учебное пособие / Д.Г. Коноков, А.О. Смирнов, О.Н. Яниковская - М.: Изд-во КОНСЭКО, 2016. - 176с.
24. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития / Корнюхин, С.В. - М.: Европейский центр по качеству, 2014. - 48с.
25. Реструктуризация производства, бизнеса и менеджмента. Сборник науч. Трудов под ред. Л.Ф. Манакова. - Новосибирск: НГАСУ и РААСН СО, 2011. - 173с.
26. Тронин, Ю.Н., Масленченков Ю.С. Менеджмент и проектирование фирмы: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
27. Семенов, Г.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления: Учебное пособие. - Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2014. - 184с.
28. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя / В. Краснова; Под ред. В. Красновой, А. Привалова. - 2-е изд. - М.: Журн. Эксперт, 2017. - 173с.
29. Фатхутдинов В.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие / Р.А. Фатхутдинов. - 2-е изд. - М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 1997. - 350с.
30. Федорова, Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, 2013. - 256с.
31. Шеремет, А.Д., Сайфулин, Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. - 3-е изд. перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 208с.
32. Хэмел, Г., Прахалад К., Томас Г. и др. Стратегическая гибкость: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2015. - 381с.
33. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. К характеристике субъекта стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления - 2014. - №4. - С.113-119

34. Бандурин, А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации // Корпоративный менеджмент. - <http://www.cfin.ru>
35. Виссема, Х. Управление бизнес-единицами: децентрализация управления // Менеджмент в России и за рубежом. - <http://www.cfin.ru/press/management>
36. Владимирова, И.Г. Организационные структуры управления компаниями // <http://www.mcpg.ru>
37. Гончарук, В.А. Развитие предприятия // <http://www.user.cityline.ru/~itbcons>
38. Грушенко, В.И., Фомченкова, Л.В., Халдеев, В.Т. Разработка организационной структуры управления предприятием в условиях экономического кризиса // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - №11 // <http://www.ptpu.ru>
39. Иванов М. Организация как открытая система // Менеджмент сегодня. - 2012. - №1.
40. Кузнецов А.И. Организационная структура предприятия с позиций обеспечения выживания // http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_31/article_311/
41. Кушнерова С. Типичные ошибки при реструктуризации бизнеса // <http://www.valex.net/articles/restr.html>
42. Матвеев А. Нерациональная структура дорого обходится // Консультант. - 2015. - №7 // http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/strategic_unions.shtml
43. Мильнер Б.З. Управление будущего: предпосылки и тенденции // Экономист. -2015. -№4. - С.23-32
44. Муравьев С.В. Экспресс-анализ структур управления предприятием // Корпоративный менеджмент. - http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/express_struct.shtml

45. Ованесов, А. Формула успеха: от системы жестких связей к модели внутреннего рынка // ПроИнвест Консалтинг - <http://www.strategy.ru/publish/48.doc>
46. Ованесов, А. Структура компании - вопрос для бизнеса актуальный // ПроИнвест Консалтинг - <http://www.strategy.ru/publish/48.doc>
47. Орлов, А.И. Организационные структуры и механизмы управления // Русский бизнес-клуб. - <http://rbclub.ru>
48. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятий нового типа // Проблемы теории и практики управления. -2014. -№1.
49. Шарафанова, Е. Организационная структура как инструмент управления персоналом: тенденции XX века // Персонал-микс 23.01.2013. <http://www.hrm.ru>
50. Щедровицкий П.Г. Организационное проектирование в системе управленческой деятельности // <http://www.shkp.ru/lib/publications/23>