

УДК 338.1

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ УЛЬЯНОВСКОЙ СЕТЕВОЙ КОМПАНИИ)

Перфилова М.И., Стеклова О.Е.

*ФГБОУ ВОПО «Ульяновский Государственный Технический Университет»,
Ульяновск, e-mail: kafedrapersonal@yandex.ru*

Реформирование российской энергетической системы способствует решению задачи обеспечения надёжного и бесперебойного электроснабжения всех потребителей. В статье проводится анализ организационной структуры управления Ульяновской сетевой компании, основными видами деятельности которой являются передача электроэнергии, распределение электроэнергии, деятельность по обеспечению работоспособности электрических сетей. В результате исследования с помощью анкетирования руководителей и работников компании были выявлены недостатки организационной структуры управления, среди которых перегрузка высшего руководства, связанная с отсутствием у руководителей доверия к подчиненным в процессе делегирования полномочий; недостаточная ориентация на перспективу; неучастие подчиненных в процессах принятия решений, ввиду усиленной централизации в решении задач подразделений; неконтролируемые информационные потоки, исходящие от подчиненных, которые приводят к перегруженности руководителей информацией; приоритет целей подразделений перед целями организации, приводящий к разобщенности в работе компании, к помехам в функционировании организации как единого целого. Даны общие и специальные рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления компании.

Ключевые слова: организация, организационная структура, управление, анкетирование, анализ, энергетика

IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF THE ULYANOVSK NETWORK COMPANY)

Perfilova M.I., Steklova O.E.

*FGBOU VOPO «Ulyanovsk State Technical University»,
Ulyanovsk, e-mail: kafedrapersonal@yandex.ru*

Reforming of the Russian power system promotes the solution of a problem of ensuring reliable and uninterrupted power supply of all consumers. In article the analysis of organizational structure of management of the Ulyanovsk network company which primary activities are transfer of the electric power, distribution of the electric power, activities for ensuring operability of electric networks is carried out. As a result of research by means of questioning of heads and employees of the company shortcomings of organizational structure of management, among which the overload of the top management connected by absence at heads of trust to subordinates in the course of delegation of powers were revealed; insufficient orientation to prospect; nonparticipation of subordinates in decision-making processes, in view of the strengthened centralization in the solution of tasks of divisions; the uncontrollable information streams proceeding from subordinates who result in congestion of heads information; the priority is more whole than divisions before the purposes of the organization, resulting in dissociation in work of the company, to hindrances in functioning of the organization as whole. The general and special recommendations about improvement of organizational structure of management of the company are made.

Keywords: organization, organizational structure, management, questioning, analysis, power

Управленческая структура является одним из основных элементов системы менеджмента организации и характеризуется распределением целей и задач управления между ее подразделениями и работниками. В современных изменяющихся условиях одной из актуальных задач на пути к достижению эффективной работы организации является совершенствование структуры организации на предприятии. Это определяет важность и актуальность для российских предприятий проблемы выбора организационной структуры управления, способствующей наиболее эффективному достижению ее целей.

Суть организационной структуры состоит в том, чтобы решить стоящие перед организацией задачи, поэтому организационная структура должна базироваться на стратегических планах организации и обеспечивать реализацию выбранной ор-

ганизацией стратегии [2]. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций. Проблема соответствия организационной структуры современным целям и условиям, выбор наиболее подходящей структуры стоит достаточно остро, особенно в больших и развитых компаниях. Анализ организационной структуры Ульяновской сетевой компании позволит выработать рекомендации, способные помочь в решении аналогичных проблем в подобных компаниях.

Открытое акционерное общество «Ульяновская сетевая компания» было зарегистрировано как юридическое лицо и начало свою деятельность 31 июля 2006 года в соответствии с программой реформирования

российской энергетической системы с целью развития электросетевого хозяйства Ульяновской области и эффективного его функционирования. Около 15 лет в коммунальную энергетику не вкладывались средства на модернизацию, назрела необходимость в реформах.

Реформа была задумана и осуществлялась с целью обеспечения надёжного и бесперебойного электроснабжения всех потребителей – как юридических, так и физических лиц. В этой связи необходимо отметить, что наряду с промышленными и коммерческими предприятиями именно к сетям ОАО «УСК» присоединены объекты, самые незащищённые в финансовом плане социальные и коммунальные учреждения, а главное – жилье. Население, которое всегда болезненно реагирует на каждый сбой в работе энергетиков, составляет более 60% от всего количества потребителей ОАО «Ульяновская сетевая компания», причём значительная его часть – сельские жители. Этот факт придаёт работе сотрудников предприятия живой конкретности при достижении стратегической цели, требует тактической гибкости и от самих сотрудников, и от политики предприятия в целом.

Компания осуществляет следующие виды деятельности: передача электроэнергии, распределение электроэнергии, деятельность по обеспечению работоспособности электрических сетей. Компания разработала и успешно внедряет программу по снижению износа оборудования. Износ сетевого оборудования в 2009 году составил 89%, в 2010–2011 годах – 83%, а в 2012 – уже 78%. Успешно решаются вопросы и по

сокращению потерь электрической энергии. Совместно с органами местного самоуправления создана система воздействия на расхитителей электроэнергии. В условиях отсутствия договоров с населением, проживающим в индивидуальных домах, введен порядок расчетов за потребленную электроэнергию на основе планово-прогнозных расчетов.

На конец 2012 года численность персонала открытого акционерного общества «Ульяновская сетевая компания» составила 829 человек, а на конец 2013 года – 778 человек, в том числе: 59 руководителей; 187 специалистов; 2 служащих; 530 рабочих. Текучесть за 2013 год кадров составила 19,3%.

ОАО «Ульяновская сетевая компания» обеспечивает проведение государственной политики занятости на основе постоянного роста профессионально-квалификационного уровня каждого работника, сохранения кадрового потенциала на экономически целесообразных рабочих местах и содействия занятости высвобождаемых работников.

Управление в открытом акционерном обществе «Ульяновская Сетевая Компания» представлено в виде линейно-функциональной структуры. Большая часть полномочий при данной организационной структуре возлагается на линейного руководителя, возглавляющего компанию. В данном случае функциональные структуры подразделений находятся в подчинении главного линейного руководителя.

Рассмотрение экономических показателей деятельности компании выявило некоторые проблемы, причины которых явно не прослеживались (таблица).

Экономические показатели деятельности компании

Наименование показателя	За январь-декабрь 2011 г.	За январь-декабрь 2012 г.	За январь-декабрь 2013 г.	Процент изменения показателя за последний год
Выручка (в тыс. рублей)	971 309	878 269	934 088	6%
Себестоимость продаж (в тыс. рублей)	712 237	561 949	645 265	14%
Валовая прибыль (убыток) (в тыс. рублей)	259 072	316 320	288 823	– 28%
Управленческие расходы (в тыс. рублей)	107 024	151 732	147 525	– 3%
Прибыль (убыток) от продаж (в тыс. рублей)	152 048	164 588	141 298	– 14%
Прочие доходы (в тыс. рублей)	21 319	28 969	114 150	294%
Прочие расходы (в тыс. рублей)	39 764	110 229	137 226	24%
Прибыль (убыток) до налогообложения (в тыс. рублей)	133 415	81 249	119 319	47%
Чистая прибыль (убыток) (в тыс. рублей)	103 962	47 129	88 574	88%

Рассматривая данные, представленные в таблице 1, можно отметить за последний год небольшой рост выручки (6%) при значительном росте себестоимости продаж (14%). Валовая прибыль сократилась почти на треть (28%), Управленческие расходы сократились только на 3%, в то время как численность персонала сократилась на 6%. Текучесть кадров за последний год составила больше 19%. Сравнение с предыдущим – 2011 годом усиливает ощущение нестабильности. Рост чистой прибыли по итогам 2013 года является показателем положительного результата работы руководства, что дает возможность для дальнейшего развития компании и привлечения дополнительных инвестиций. Рост управленческих расходов в 2012 году на 41% не привел к росту выручки, выручка даже сократилась почти на 10%, себестоимость при этом упала на 21%. Складывается ощущение, что организацию лихорадит, и можно сделать вывод о существовании серьезных проблем в управлении предприятием.

Исходя только из общей характеристики деятельности предприятия, сложно сделать вывод о проблемах, вызвавших такое состояние дел, поэтому необходимо, используя такие методы исследования как наблюдение и анкетирование, разобраться в причинах, и найти оптимальные способы разрешения проблем организации.

В результате исследования с помощью анкетирования руководителей и работников компании были выявлены следующие недостатки:

1) перегрузка высшего руководства, связанная отсутствием у руководителей доверия к подчиненным в процессе делегирования полномочий, что в свою очередь приводит к безынициативности подчиненных и их боязни брать на себя дополнительную ответственность;

2) недостаточная ориентация на перспективу, обусловленная неучастием руководителей структурных подразделений в разработке стратегии компании;

3) неучастие подчиненных в процессах принятия решений ввиду усиленной централизации в решении задач подразделений;

4) неконтролируемые информационные потоки, исходящие от подчиненных, которые приводят к перегруженности руководителей информацией;

5) приоритет целей подразделений перед целями организации, приводящий к разобщенности в работе компании, к помехам в функционировании организации как единого целого.

Очевидно, что имеющаяся структура управления организации не способствует

росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть способностей, которая требуется непосредственно по характеру выполняемой работы. Невозможно с помощью данной организационной структуры управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы. Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованность в их действиях и интересах.

Зная специфику деятельности организации, целесообразней будет применить к организационной структуре элементы линейно-штабной структуры [1]. Организационная структура этого типа предполагает формирование штаба генерального руководителя компании, который будет сформирован из заместителей генерального директора, возглавляющих определенное направление в работе организации. Благодаря этому руководители структурных подразделений начнут принимать участие в формировании стратегии предприятия, освобождая генерального директора предприятия от единоличного выполнения этой функции. Таким образом, будет решена проблема недостаточной ориентации на перспективу, обусловленная неучастием руководителей структурных подразделений в разработке стратегии компании.

Описание подобной организационной структуры дал основатель административной школы научного управления А. Файоль. Он обосновал необходимость перехода к линейно-штабной структуре, разделив функции и принципы управления и положив начало структурно-функциональному анализу, способствующему успешной реализации функций, необходимых предприятию [5].

Функциональные подразделения в новой структуре будут сгруппированы по видам выполняемых работ и приобретут относительную самостоятельность в выполнении задач, тем самым увеличится их участие в процессе принятия решений. Разработанная организационная структура управления приобретет форму приемлемого соглашения между централизованным и децентрализованным управлением, которое будет характеризоваться централизованной разработкой совершенствования предприятия с децентрализованным оперативным управлением. Такое предложение позволяет решить сразу две проблемы, выявленные в ходе анализа анкетных данных:

1) перегрузка высшего руководства, связанная с отсутствием у руководителей

доверия к подчиненным в процессе делегирования полномочий, что в свою очередь приводит к безынициативности подчиненных и их боязни брать на себя дополнительную ответственность;

2) неучастие подчиненных в процессах принятия решений, ввиду усиленной централизации в решении задач подразделений.

Обращение к принципам самоуправления также позволяет эффективно использовать знания, опыт и интеллект коллектива предприятия, которые, исходя из анализа анкетных данных, руководители оценивают как высокие.

Важной задачей при разработке рекомендаций по совершенствованию организационной структуры ОАО «Ульяновская сетевая компания» является формирование системы взаимодействия между элементами структуры с целью обеспечения беспрепятственной передачи необходимой информации. Для того чтобы менеджеры не сталкивались с высоким уровнем неопределенности (когда потребность в информации высока), организационная структура не должна быть до такой степени жесткой, чтобы сдерживать менеджеров от поиска новых источников информации или разработки новых процедур и методов выполнения своей работы. С целью достижения этого результата в разработанной организационной структуре должно осуществляться следующее взаимодействие:

1) генеральный руководитель совместно со штабом разрабатывает стратегию предприятия;

2) руководители, входящие в состав штаба, передают информацию о разработанной стратегии соответствующим его профилю производственным подразделениям;

3) руководители производственных подразделений организуют выполнение оперативной работы, соответствующей поставленным ему задачам в рамках общей стратегии организации, и предоставляют результаты в штаб генерального директора компании;

4) штаб во главе с генеральным директором анализирует полученные результаты и разрабатывает новые цели и задачи или корректирует уже поставленные.

Такое взаимодействие положительно скажется на решении проблемы неконтролируемых информационных потоков, исходящих от подчиненных, которые приводят к перегруженности руководителей информацией, а также снизит приоритет целей подразделений перед целями организации, так как руководители структурных подразделений будут ознакомлены с общей страте-

гией развития предприятия и будут ставить себе частные задачи с учетом полученной информации.

Помимо рекомендаций, относящихся к непосредственному устранению проблем, выявленных в организации, будут полезны рекомендации, которые носят общий характер и имеют значительное влияние на эффективное развитие организации:

– любая организационная структура должна быть прозрачной, то есть понятной владельцам, менеджерам, сотрудникам;

– организационная структура должна быть хорошо управляемой, то есть все административные воздействия должны осуществляться и анализироваться точно своевременно;

– организационная структура должна быть гибкой, то есть при необходимости реагировать на изменения во внешней и внутренней среде;

– организационная структура должна быть рентабельной.

Процесс внедрения данной организационной структуры включает:

1) подбор и расстановку кадров руководителей и специалистов применительно к усовершенствованной структуре управления;

2) социально-психологическую подготовку руководителей, специалистов и других служащих к деятельности в рамках новой структуры;

3) нормативно-организационное обеспечение организационной структуры.

В ходе исследования организационной структуры управления компании ОАО «Ульяновская сетевая компания» был выявлен ряд проблем, мешающих достижению максимально эффективной деятельности организации. Исследование помогло выявить, что внесение коррективов в организационную структуру управления всегда должно предусматривать, что:

1) организация должна функционировать как система, то есть взаимодействие между ступенями и звеньями организационной структуры должно быть построено таким образом, чтобы организация могла работать как единое целое, в котором каждый элемент вносит вклад в ее развитие;

2) организация – это процесс, который состоит из суммы функций, каждая из которых является тоже процессом, поэтому при построении и совершенствовании организационной структуры важно обеспечивать бесперебойное взаимодействие всех процессов, способствующих достижению положительных результатов в работе компании;

3) способность к преобразованиям, к адаптации – главный фактор успеха любой организации. Поэтому важно разрабатывать

концепцию организационной структуры для конкретной ситуации, учитывая все факторы, которые могут оказать воздействие на ее эффективное функционирование.

Список литературы

1. Виханский О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: учебник. – М.: Экономистъ, 2009. – 356 с.
2. Жемчугов А.М., Жемчугов, М.А. Цель предприятия и стратегия ее достижения // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 3. – С. 34–42.
3. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009. – 446 с.
4. Кобяева Н.М. Законы организаций как конструкт методологии управления организационными изменениями // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 4. – С. 98–103.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебник. – М.: Вильямс, 2009. – 672 с.

References

1. Vihanskij O.S., Naumov A.I. Menedzhment: uchebnik. Moscow, Jekonomist, 2009. 356 p.

2. Zhemchugov A.M., Zhemchugov M.A. Cel' predpriyatija i strategija ee dostizhenija – Menedzhment v Rossii i za rubezhom, 2011, no. 3, pp. 34–42.

3. Kibanov A. Ja. Osnovy upravlenija personalom: uchebnik dlja vuzov. 2-e izd., pererab. i dop. Moscow, INFRA-M, 2009. 446 p.

4. Kobjaeva N.M. Zakony organizacij kak konstrukt metodologii upravlenija organizacionnymi izmenenijami – Menedzhment v Rossii i za rubezhom, 2011, no. 4, pp. 98–103.

5. Meskon M., Al'bert M., Hedouri F. Osnovy menedzhmenta: uchebnik. Moscow, Vil'jams, 2009. 672 p.

Рецензенты:

Лапин А.Е., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Экономического анализа и государственного управления» института экономики и бизнеса Ульяновского государственного университета, г. Ульяновск;

Светуных М.Г., д.э.н., профессор, директор Департамента программного планирования и оценки регулирующего воздействия Министерства экономического развития Ульяновской области, г. Ульяновск.

Работа поступила в редакцию 16.12.2014.