

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий

кафедрой

\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 «Менеджмент организации»

«Совершенствование организационной структуры предприятия

(на примере ПАО «МРСК Сибири»-«Красноярскэнерго»)»

Руководитель \_\_\_\_\_ к. э. н, доцент кафедры ЭУБП Э.В. Степанова

Выпускник \_\_\_\_\_ студент группы УБ 13-08 И.В. Иващенко

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ доцент кафедры ЭУБП Т.П. Лихачева

Красноярск 2017

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Совершенствование организационной структуры предприятия (на примере ПАО «МРСК Сибири»-«Красноярскэнерго»)» содержит 90 страниц текстового документа, 10 листов презентационного материала, 72 использованных источника, 8 иллюстраций, 5 формул и 4 таблиц.

**РЫНОК ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ, ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГ СТРУКТУРЫ.**

Объект разработки – ПАО «МРСК Сибири»-«Красноярскэнерго».

Задачи разработки:

- исследовать организационную структуру предприятия;
- провести анализ эффективности организационной структуры ПАО МРСК «Сибири»-«Красноярскэнерго»;
- разработать методы и мероприятия по совершенствованию организационной структуры;
- провести оценку разработанных мероприятий по улучшению эффективности организационной структуры;

В результате исследования компании ПАО «МРСК Сибири»-«Красноярскэнерго» был произведен анализ и оценка эффективности организационной структуры на предприятии.

В итоге был предложен ряд мероприятий, целью которых является повышение эффективности организационной структуры ПАО «МРСК Сибири»-«Красноярскэнерго». Оценка данных мероприятий показала их положительное влияние на основные результаты деятельности фирмы.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Исследование организационной структуры предприятия.....	5
1.1 Определение типа организационной структуры предприятия .....	5
1.2 Методы адаптации организационных структур к изменениям .....	17
1.3 Проблемы организационных структур и пути их решения.....	24
2 Анализ организационной структуры предприятия ПАО «МРСКСибири»- «Красноярскэнерго».....	32
2.1 Анализсоответствия организационной структуры предприятия целям и задачам его деятельности .....	32
2.2 Исследование процесса взаимодействия структурных подразделени .....	44
2.3 Оценка эффективности организационной структуры.....	58
3 Разработка мероприятий по улучшению эффективности организационной структуры.....	64
3.1 Мероприятия по улучшению организационной структуры .....	64
3.2 Оценка разработанных мероприятий .....	76
Заключение.....	83
Список использованных источников.....	85
Приложение А – Состав подразделений ПАО «МРСК Сибири».....	91
Приложение Б – Организационная структура ПАО «МРСК Сибири».....	92

## ВВЕДЕНИЕ

Повышение эффективности работы предприятия в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры предприятия и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно.

Необходимость совершенствования системы управления на современном этапе определяется многими факторами. Это и оптимизация численности аппарата управления, его функций; внедрение автоматизированных систем управления и разработки систем принятия решения.

Целью данной бакалаврской работы является совершенствование организационной структуры предприятия.

Задачи данной работы:

- исследовать организационную структуру предприятия;
- провести анализ эффективности организационной структуры ПАО МРСК «Сибирь»-«Красноярскэнерго»;
- разработать методы и мероприятия по совершенствованию организационной структуры;
- провести оценку разработанных мероприятий по улучшению эффективности организационной структуры.

Объект исследования - Филиал публичного акционерного общества «Межрегиональная распределительная компания Сибири»-«Красноярскэнерго»

Предмет исследования - организационная структура предприя

# **1 Исследование организационной структуры предприятия**

## **1.1 Определение типа организационной структуры предприятия**

На способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды влияет то, как организовано предприятие, как построена структура управления. Организационная структура предприятия - это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.

Выбор организационной структуры зависит от таких факторов, как:

- организационно-правовая форма предприятия;
- сфера деятельности (тип выпускаемой продукции, ее номенклатура);
- масштабы предприятия;
- рынки, на которые выходит предприятие;
- используемые технологии;
- информационные потоки внутри и вне фирмы;
- степень относительной обеспеченности ресурсами и др;

Рассматривая организационную структуру управления предприятием, также учитывают уровни взаимодействия:

- организации с внешней средой;
- подразделений организации; - организации с людьми.

Важную роль здесь играет структура организации, посредством которой и через которую это взаимодействие осуществляется.

Структура фирмы - это состав и соотношение ее внутренних звеньев, отделов.

Структуры управления организацией

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как линейная, линейноштабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Иногда внутри единой компании (как правило, это крупный бизнес) происходит выделение обособленных подразделений, так называемая департаментизация. Тогда создаваемая структура будет дивизиональной. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации [13,15,17].

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Основные законы рациональной организации:

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
  - приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
  - обязательное распределение ответственности (за «процесс»);
  - короткие пути управления;
  - баланс стабильности и гибкости;
  - способность к целиориентированной самоорганизации и активности;
- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

Иерархическая или бюрократическая, жесткая структура строится на следующих принципах, сформулированных Максом Вебером (концепция рациональной бюрократии):

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- вытекающий из него принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- вытекающий из него принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;
- принцип квалификационного отбора, в соответствии, с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями [16].

Наиболее распространенным типом такой структуры является линейно - функциональная (линейная структура).

С системной точки зрения, структура - важнейшая характеристика организации. Это удобная модель, которая позволяет понять взаимосвязи и взаимодействия частей системы.

В любой организации можно выделить составные части, которые взаимодействуют между собой в определенном порядке. Это и есть структура. Меняя способ разделения, можно изменять порядок взаимодействия частей и, в итоге, результаты всего целого.

Рассмотрим линейную организационную структуру. Для нее характерна вертикаль: высший руководитель - линейный руководитель (подразделения) - исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют. Эта структура строится без выделения функций.



Рисунок 1- Линейная организационная структура

Преимущества: простота, конкретность заданий и исполнителей. Недостатки: высокие требования к квалификации руководителей и высокая загрузка руководителя. Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией.

#### Линейно-штабная организационная структура

По мере роста предприятия, как правило, линейная структура преобразуется в линейно-штабную. Она аналогична предыдущей, но управление сосредоточено в штабах. Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения.



Рисунок 2 - Линейно-штабная организационная структура

Функциональная организационная структура.

При дальнейшем усложнении производства возникает необходимость специализации работников, участков, отделов цехов и т. д., формируется функциональная структура управления. Распределение работ происходит по функциям.

При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи. Недостаток - функции руководителя размыты.

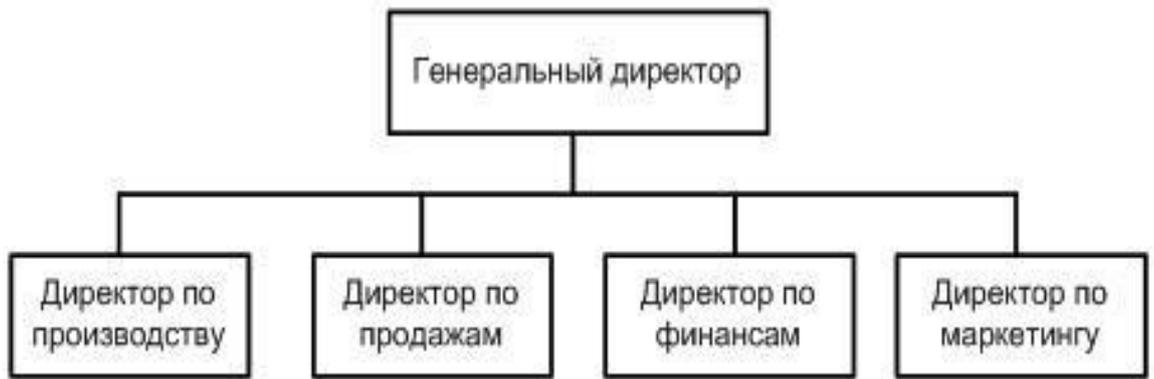


Рисунок 3 - Функциональная структура управления

Преимущества: углубление специализации, повышение качества управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.

Недостатки: недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия [32,33,35].

При линейно-функциональной структуре управления основные связи - линейные, дополняющие - функциональные.



Рисунок 4 - Линейно-функциональная структура управления

В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая дивизиональная структура управления. Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам. В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений.

Недостатки: рост расходов на управленческий персонал; сложность информационных связей[23,25].

Дивизионная структура управления строится на основании выделения подразделений, или дивизионов. Данный вид применяется в настоящее время большинством организаций, особенно крупными корпорациями, так как нельзя втиснуть деятельность крупной компании в 3-4 основных отдела, как в функциональной структуре. Однако длинная цепь команд может привести к неуправляемости. Создается также в крупных корпорациях.



## Рисунок 5- Дивизиональная структура управления

Дивизионы могут выделяться по нескольким признакам, образуя одноименные структуры, а именно:

- продуктовая. Отделы создаются по видам продукции. Характерна полицентричность. Полномочия по производству и сбыту данного продукта передаются одному руководителю. Недостаток — дублирование функций. Такая структура эффективна для разработки новых видов продукции. Имеются вертикальные и горизонтальные связи;
- региональная структура. Отделы создаются по месту расположения подразделений компаний. В частности, если у фирмы есть международная деятельность. Эффективна для географического расширения рыночных зон;
- организационная структура, ориентированная на потребителя.

Подразделения формируются вокруг определенных групп потребителей.

### Матричная организационная структура

В связи с необходимостью ускорения темпов обновления продукции возникли программно-целевые структуры управления, получившие названия матричные. Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.

При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов.

Недостатки — сложность структуры, возникновение конфликтов. Примером могут служить авиакосмическое предприятие, телекоммуникационные компании, выполняющие крупные проекты для заказчиков.



Рисунок 6 - Матричная структура управления

Преимущества: гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы.

Недостатки: наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения, сложность информационных связей.

Корпоративная организация или корпорация рассматривается как особая система взаимосвязи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности. Корпорации как социальный тип организации представляют собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией, авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе своих узко корпоративных интересов. Благодаря объединению ресурсов и, в первую очередь людских, корпорация как форма организации совместной деятельности людей представляет и обеспечивает возможность для самого существования и воспроизводства той или иной социальной группы. Однако

объединение людей в корпорации происходит через их разделение социальным, профессиональным, кастовым и другим критериям[34,35,38].

Имеющийся опыт говорит о том, что линейно — функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют.

Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения крупной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Суть проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках, выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Обычно руководитель подразделения в любой крупной компании в рамках структуры иерархического типа имеет множество обязанностей и несет ответственность за различные аспекты нескольких разных программ. Поэтому в этих условиях даже самый эффективный руководитель не сможет полноценно решать каждую из этих задач. Для того чтобы управлять проектами и, прежде всего крупномасштабными, используются специальные проектные структуры.

Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями. Он отвечает за весь проект в целом. В его функции входит: определение концепции и целей проектного управления; формирование структуры;

распределение задач между специалистами; планирование и организация выполнения работ; координация действий исполнителей. Ему полностью подчинены все члены команды и ресурсы. При достижении цели проект распадается, а персонал переходит в новую структуру или возвращается на свою прежнюю должность.

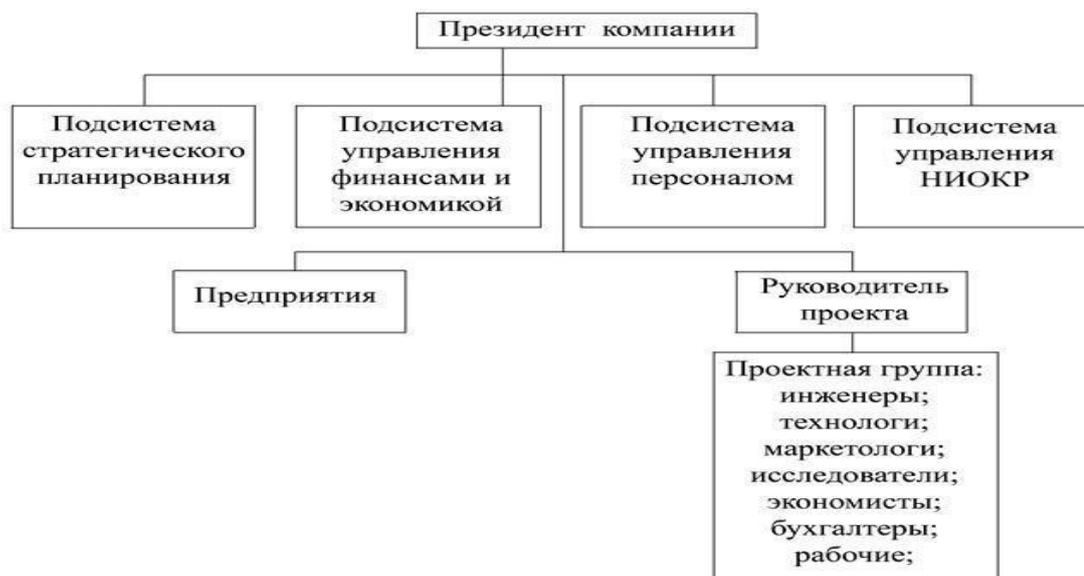


Рисунок 7 - проектная организационная структура управления

Достоинства проектной структуры заключаются в следующем: интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту; концентрация всех усилий на решении одной задачи; большая гибкость проектных структур; активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей проектной группы; усиление личной ответственности каждого конкретного руководителя.

Недостатки проектной структуры управления: наличие нескольких организационных проектов ведет к дроблению ресурсов и усложняет развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого; от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании; формирование проектной группы, которая не является устойчивым образованием, лишает работников осознания своего места в компании наблюдается частичное дублирование функций.

Сетевая структура относится к адаптивным структурам. Сетевая структура представляет собой новейший подход к департаментализации. Сетевая структура означает, что организация поручает большинство своих функций независимым контрагентам (другим организациям), а сама представляет собой небольшую головную организацию, координирующую деятельность контрагентов. Схематично сетевую структуру можно представить себе следующим образом.

Достоинства такой структуры заключаются в том, что организация получает возможность привлечь в каждый момент времени только те ресурсы, которые ей необходимы. Тем самым обеспечивается повышенная гибкость реагирования на изменения внешней среды, что способствует большему разнообразию рабочих заданий.

К недостаткам сетевой структуры следует отнести отсутствие непосредственного контроля со стороны головной организации, т. е. возрастает степень неопределенности, поскольку выполнение многих функций находится вне поля зрения менеджеров головной организации. Если что-то непредвиденное случается с организацией-контрагентом, то это может

парализовать работу организации в целом, поскольку всегда необходимо время для того, чтобы сменить субподрядчика. Снижается лояльность сотрудников головной организации, поскольку менеджмент может в любой момент принять решение об отказе от их услуг в пользу сторонней организации.

В филиале ОАО "МРСК Сибири" - "Красноярскэнерго" действует линейно-функциональная организационная структура.

Линейно-функциональная структура удачно сочетает линейные (производственные) подразделения, выполняющие весь объем основной производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всей организации (планирование, финансы, бухгалтерия, кадры). Такая структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные - консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Во главе управления стоит заместитель генерального директора (директор филиала).

В состав структуры входят следующие структурные подразделения:

- департамент экономики;
- департамент бухгалтерского учета;

- управление технологического присоединения и перспективного развития;
- управление капитального строительства;
- департамент производственного контроля и охраны труда;
- департамент правового обеспечения;
- департамент по управлению персоналом;
- департамент по логистике и МТО;
- управление по безопасности и режиму.

## **1.2 Методы адаптации организационных структур к изменениям**

А.Чандлер, исследуя изменения организационных структур нескольких американских фирм, сформулировал следующий монументальный принцип: «Стратегия определяет структуру». А т.к. стратегии со временем меняются, структура также должна видоизменяться. Любая структура построена на разделении труда в соответствии с важнейшими направлениями деятельности по реализации стратегии. Чем глубже разделение труда и большее разнообразие видов деятельности, тем сложнее общая и соответственно управленческая структура. В теории и практике управления существует так называемый диапазон контроля, т.е. предельное число объектов, которым можно эффективно управлять. Средняя величина контроля составляет 7—10, на высших уровнях — 4—5, на низших — 20— 30. Минимальный диапазон складывается из того, что руководитель имеет возможность поддержания необходимых контактов, без излишнего вмешательства в дела сотрудников и ограничения свободы их поведения, максимальный — ограничивается возможностью оказаться

перегруженным и потерять из виду стратегические задачи. Сложность управленческой структуры и число уровней управления зависят от количества подразделений. Так, для координации двух объектов нужен вышестоящий управляющий орган, и структура управления формируется как двухуровневая. Если координируемых объектов более 10, что превышает средний диапазон контроля, их нужно сформировать в две группы, в каждой из которых будет самостоятельный орган управления и помимо этого еще один для общего руководства, имеющий более высокий ранг. Таким образом, структура управления становится трехуровневой. Сегодня в крупных западных фирмах число уровней управления доходит до 15, что граничит с управленческим кризисом. Единственным выходом из этого положения является создание плоских структур, образование которых невозможно без разрушения самой системы управления, расширения прав и ответственности ее элементов, развития между ними не столько административных, сколько экономических отношений. Органы управления относятся к конкретным подразделениям или группам, т.е. горизонтальным структурам, и в данном смысле они должны совпадать с общей структурой организации. При этом управленческие структуры, в отличие от общей структуры организации, имеют вертикальную надстройку и образуют своеобразную пирамиду. Каждый «этаж» этой пирамиды реализует присущие ему функции управления, и если они совпадают, то образуется своего рода сквозная функциональная линия подчинения субъектов управленческой деятельности.

На конкретную структуру управления оказывают влияние многие факторы.

Факторы, влияющие:

- масштаб организации;
- структура самой организации;

- технология (степень автоматизации);
- экономика (способность к затратам на управление);
- человеческий фактор (уровень образования, социальная структура персонала и взаимоотношения между людьми и др.);
- естественный фактор (географический, природно-климатический);
- характер деятельности предприятия или подразделения.

Эффективным структурам свойственны взаимосвязанность и взаимовлияние, динамичность и гибкость, стабильность и способность сохранять равновесие при возмущающих действиях.

Внешняя среда крайне динамична и непредсказуема. Неопределенность ее заключается в том, что не все экономические субъекты могут иметь доступ к ценной информации рыночной системы и экономики в целом. Кроме того, для того, чтобы вовремя и адекватно реагировать на различные изменения, информация должна быть достаточно достоверной и максимально точной, что не всегда наблюдается, особенно в условиях рыночной экономики. Например, реклама как фактор воздействия производителя на структуру потребительского спроса менее эффективна, поскольку нарушается главный принцип ее существования – правдивость. Вследствие этого организации постепенно начинают терять контакт с потребителями, разрушаются связи с рынком, что вызывает дисбаланс спроса и предложения. Таким образом, внешняя среда тем и опасна, что возможность встроиться в нее и действовать как единое целое практически отсутствует.

Однако в силах фирмы разработать системы адаптации к внешней среде, что позволяет установить с ней контакт и, соответственно, получать

информацию о любых ее изменениях. Итак, инструментами адаптации являются следующие.

Создание информационной системы. Это позволит снизить неопределенность на входе и выходе организации, своевременно получать достоверную информацию от первого лица и, как следствие, максимально повысить степень защиты от непредвиденных обстоятельств. Все это может быть осуществлено посредством создания в организации системы маркетинга, снабжения и, конечно, отдела стратегического планирования. Это дорогостоящая практика, она требует огромных капиталовложений в развитие организации. Поэтому с экономической точки зрения для организаций со слаборазвитой финансовой системой рациональнее будет привлечь специалистов из консалтинговых фирм.

Прогнозирование возможных изменений в развитии внешней среды и осуществление стратегического планирования. Посредством этого организация может предугадать стратегию и тенденции развития ее окружения, что само по себе значительно снижает долю риска. Кроме того, организация оказывается способной к постановке долгосрочных целей и разработке стратегий их достижения.

Слияния и поглощения организаций, создание стратегических альянсов. Такая тактика позволяет организациям укрепить свои позиции на рынке, стать более гибкими, адаптивными, стабильными, особенно если соединяются две сильные и крупные фирмы. Однако это выход для тех организаций, которые не способны противостоять натиску и агрессии внешней среды. Хорошим проверенным способом является объединение с конкурентами. Это способствует расширению зоны влияния и стабильности, что вызывает

снижение неопределенности внешнего окружения. Кроме того, это удобно в том случае, когда одна организация сильна в одном, другая способна решать другие задачи, соответственно, вместе они составляют огромную тактическую силу.

Создание гибкой организационной структуры. Организация, построенная по такому принципу, не связанная нормами, традициями и рамками развития, получает возможность наиболее быстро реагировать на малейшие изменения внешней среды. Такая фирма имеет возможность за минимальный промежуток времени переориентироваться, изменить направление развития и, наконец, если того требует экономика, кардинально поменять специализацию. Кроме того, преимуществом гибких структур является то, что они легко осваивают разработки и достижения НТП, внедряют новые технологии, осваивают новые рынки, создают качественно новые виды услуг и сами могут вести исследования в области перспектив развития.

Последним инструментом адаптации организации является установление партнерских отношений руководства организации и ее персонала. Если менеджер умеет делегировать процесс принятия решений, советуется с работниками и дает им возможность проявить инициативу и творческие способности, мотивация и эффективность труда резко возрастают. Появляется уважение к руководителю, что определяет характер отношений в трудовом коллективе. Если персонал – это единая команда, то организация получает возможность максимально приспособиться к динамике внешней среды, поскольку в любом случае даже самые сложные задачи найдут свое решение. Один из самых эффективных способов адаптации является реструктуризация.

Реструктуризация - процесс адаптации внутренних структур компании, вне зависимости от ее масштабов и организационно-правовой формы, к постоянно меняющимся под влиянием различных факторов условиям существования и развития внешней среды. Реструктуризация обуславливается внешней средой, борьбой за выживание: необходимо постоянно оптимизировать свою внутреннюю организацию с целью достигнуть большей устойчивости развития, максимизировать экономический эффект при минимуме затрат [2].

Таким образом, ключевая цель проведения реструктуризации – повышение конкурентоспособности, эффективности и устойчивости предприятия. Однако поскольку реструктуризация – комплексный процесс, затрагивающий все стороны деятельности компании, при ее проведении возникает ряд частных задач [6].

- оптимизация организационной и функциональной структур и системы управления компании в соответствии со стратегическими целями развития (при необходимости оптимизация стратегии и политики компании);

- реинжиниринг бизнес-процессов и, главным образом, процессов коммерческой и финансовой деятельности в целях улучшения показателей;

- обновление производственной базы;

- переориентация организации на прибыльные сегменты рынка;

- рациональное использование ресурсов компании;

- оптимизация количественного и качественного состава персонала.

Для оптимизации бизнес-процессов и внедрения четко

регламентированной организационной структуры, а также последующего подбора квалифицированных кадров компании необходимо комплексно оценить организацию своей деятельности.

В процесс реструктуризации компании входит процедура реорганизации, которая в узком смысле означает преобразование, переустройство организационной структуры и управления компанией.

Реорганизация предприятия проводится по следующей схеме:

- внешнее управление имуществом должника и санация, если предприятие признано банкротом, а структура его баланса –

неудовлетворительной;

- повышение эффективности работоспособного (платежеспособного) предприятия, проводимая по инициативе компании;

- принудительно, по решению федеральных антимонопольных органов,

если коммерческие и некоммерческие организации, осуществляющие предпринимательскую деятельность, занимают доминирующее положение и совершили два нарушения антимонопольного законодательства и более.

Процесс реструктуризации зачастую болезненный, но необходимый процесс регулирования, который позволяет предприятию восстановить эффективность и конкурентоспособность. Кроме того, он требует значительных затрат, так как нужно привлечь большой объем инвестиций для модернизации производственных мощностей, осуществления крупных имущественных сделок и др.

Реструктуризацию предприятия следует проводить сверху вниз – от целей предприятия к работам, благодаря которым реализуется алгоритм достижения поставленных целей. В противном случае реструктуризация

бессмысленна, или проводимые мероприятия представляют собой не реструктуризацию, а нормальный и необходимый для сохранения и устойчивости бизнес-системы процесс постоянной модернизации отдельных элементов системы управления предприятием.

На сегодняшний день международная практика и опыт проведения реструктуризации в России свидетельствуют о том, что реструктуризация – это одна из сложнейших управленческих задач. Она не является единовременным изменением в структуре капитала или в производстве. При реализации данного процесса нужно учитывать множество ограничений и специфику той компании, в которой он проводится. Следовательно, проводить его необходимо только при наличии четко определенных целей, концепции реструктуризации, понимании каждого ее этапа и методов, с помощью которых необходимо действовать.

### **1.3 Проблемы организационных структур и пути их решения**

Оптимизация организационной структуры 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.

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.

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 таковым 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.

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.

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

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.

Таблица 1 - Влияние изменений внешней среды на организационные структуры.

Типы изменений внешней среды	Типы организационных структур	
	Иерархические: линейнофункциональные, 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, 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[44].

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. 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.

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.

## **2 Анализ организационной структуры предприятия ПАО МРСК «Сибери» - «Красноярскэнерго»**

### **2.1 Анализ соответствия организационной структуры предприятия целям и задачам его деятельности**

Для выполнения основных функций (маркетинг, производство и научно-техническое развитие, материально-техническое обеспечение, финансовое хозяйство и учет, управление персоналом), любая организационная структура должна иметь эффективную организационную структуру. В связи с этим необходимо кратко остановиться на требованиях, предъявляемых к организационной структуре и управленческому персоналу фирмы

Их необходимо сформулировать в следующих пунктах:

- обеспечить бесперебойную, слаженную работу всех составных частей фирмы, четкое выполнение ее функций;
- обладать необходимой гибкостью и маневренностью, чтобы быстро реагировать на изменения экономической конъюнктуры и других внешних условий;
- избегать социальных конфликтов, осуществлять управление фирмой с учетом интересов трудового коллектива, на основе принципов "социального партнерства";
- не допускать излишеств в численности управленческого аппарата и в расходах на его содержание, так как эти расходы увеличивают хозяйственные издержки;

- обеспечить высокие конечные результаты, получение необходимой прибыли при своевременном выполнении всех обязательств перед поставщиками и покупателями, бюджетом и банками.

Исходя из принципов горизонтального и вертикального разделения труда, все хозяйствующие субъекты, за исключением самых малых, разделены на горизонтальные специализированные функциональные области и вертикальные уровни управления. Этот процесс условно состоит из следующих этапов: Границы горизонтального разделения труда:

-разделение всего объема работ на специализированные задачи; - группировка этих задач с целью определения функциональных видов работ;

-формирование на основе функциональных видов деятельности специальных подразделений и закрепление за каждым конкретным видом работы специалистов (так называемое горизонтальное специализированное разделение труда).

Границы вертикального разделения труда:

- делегирование полномочий и распределение ответственности; - определение числа уровней в иерархии управления.

Итак, если первые 3 пункта показывают процесс разделения труда на компоненты общей деятельности, т.е. формирование функциональных управленческих подразделений (с закреплением за ними специалистов), то оставшихся два — координацию этой деятельности, составляющую сущность управления. Логическое соотношение функциональных областей и уровней управления, построенное в такой форме, которая позволяет наиболее

эффективно достигать поставленных целей, представляет собой организационную структуру фирмы.

Выбор рациональной организационной структуры фирмы — один из наиболее существенных вопросов, определяющих возможности ее успешной деятельности.

Исходя из сформулированных требований, наиболее эффективная структура для фирмы — это та, которая позволяет:

- 1 эффективно взаимодействовать с внешней средой;
- 2 целесообразно распределять задачи среди сотрудников и направлять их усилия для достижения основных целей.

Выбор организационной структуры основывается на стратегии фирмы. Это означает, что структура фирмы должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Так как с течением времени стратегии меняются, то могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах — и это важнейшая научная и практическая проблема.

Современный электроэнергетический комплекс России включает около 650 электростанций единичной мощностью свыше 5 МВт. Общая установленная мощность электростанций России составляет 223,1 ГВт. Парк действующих электростанций по типам генерации имеет следующую структуру: тепловые электростанции – 68,4 %, гидравлические – 20,3 %, атомные – около 11,1 %. Производство электроэнергии в России в 2016 г. по сравнению с показателем за 2015 г. выросло на 2,2 % – до 1 089,9 млрд кВт/ч.

В настоящее время успешно функционирующие предприятия и фирмы регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур и изменяют их так, как этого требуют внешние условия.

Публичное акционерное общество «Российские сети» (ПАО «Россети») – крупнейшая в России и мире энергетическая компания, обеспечивающая передачу и распределение электроэнергии на всей территории страны. Протяженность линий электропередачи компании в сетевом комплексе насчитывает 2,3 млн км, трансформаторная мощность более 460 тысяч подстанций - 726 гигаВольт-ампер [57,58].

Численность персонала Группы компаний «Россети» - 214,5 тысяч человек.

Имущественный комплекс ПАО «Россети» включает 43 дочерних и зависимых обществ, в том числе 11 межрегиональных, 5 региональных сетевых компаний и магистральную сетевую компанию. Контролирующим акционером является государство в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом РФ, владеющее 85,3 % долей в уставном капитале.

Публичное акционерное общество «Межрегиональная распределительная сетевая компания Сибири» (ПАО «МРСК Сибири»), дочернее общество ПАО «Россети», осуществляет передачу и распределение электроэнергии на территориях республик Алтай, Бурятия, Тыва и Хакасия, Алтайского, Забайкальского, Красноярского краев, Кемеровской и Омской областей.

В состав ПАО «МРСК Сибири» входят филиалы – «Алтайэнерго», «Бурятэнерго», «Горно-Алтайские электрические сети», «Красноярскэнерго», «Кузбассэнерго-РЭС», «Омскэнерго», «Хакасэнерго», «Читаэнерго». АО «Тываэнерго» (дочернее общество) находится под управлением ПАО «МРСК Сибири».

Проведём анализ соответствия организационной структуры предприятия целям и задачам его деятельности «Красноярскэнерго».

Задачи, которые перед собой ставит «Красноярскэнерго»:

- Выполнение действующего законодательства в области

энергосбережения и повышения энергетической эффективности;

- оптимизация потребления энергетических ресурсов на объектах производственно- хозяйственных нужд Общества;

- совершенствование системы энергетического менеджмента Общества;

- организация энергосервисной деятельности;

- выполнение Программы энергосбережения и повышения энергоэффективности ПАО "МРСК Сибири" на период 2016-2020 гг., утверждённой решением Совета директоров ПАО «МРСК Сибири» от 19.01.2016 г. (протокол № 177/16), в рамках утверждения бизнес-плана Общества на 2016 г. и прогноз на 2017-2020 гг.: [57].

Важный аспект деятельности электросетевого комплекса – внедрение энергоресурсосберегающей политики.

В целом, основополагающими приоритетами энергетической стратегии и экологической политики ПАО «МРСК Сибири», как одной из крупнейших распределительных сетевых компаний России, являются:

- полное и надежное обеспечение населения и экономики страны энергоресурсами по доступным и вместе с тем стимулирующим энергосбережение ценам;

- снижение удельных затрат на производство и использование энергоресурсов за счет рационализации их потребления, применения

энергосберегающих технологий и оборудования, сокращения потерь на стадиях передачи, распределения и потребления электрической энергии. Комплексное выполнение перечисленных мероприятий, при поддержке Федеральных и Региональных органов власти, приведет к снижению расходов из бюджетов всех уровней, повышению надежности электроснабжения, повышению качества электроэнергии, высвобождению мощности для технологического присоединения и снижению темпов роста тарифов на услуги, оказываемые ПАО «МРСК Сибири».

В целях популяризации среди населения темы энергосбережения и повышения энергоэффективности Минэнерго России и Федеральное агентство по делам молодежи инициировали проведение 2-3 сентября 2016 года во всех крупных городах страны Фестивалей энергосбережения «#ВместеЯрче», которые прошли в формате праздников для всей семьи. Первый фестиваль прошёл 2 сентября 2016 года в г. Владивостоке в рамках культурной программы Восточного экономического форума.

Филиал ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» обслуживает территорию одного из крупнейших субъектов Российской Федерации – Красноярского края, общая площадь которого 2339,7 тыс. кв. км. с населением около 3 мл. человек. Дата образования: 04.07.1943г.

Электросетевой комплекс «Красноярскэнерго» - это: 43689,74 воздушных линий электропередачи разного уровня напряжения, в том числе:

- 110 киловольт – 7623,4 км;
- 35 киловольт – 5643,8 км;
- 6 - 10 киловольт – 18003,6 км;
- 0,4 киловольт – 12418,94 км.;

3345,57 км., кабельных линий, в том числе:

- 110 киловольт - 4,30 км;
- 6-10 киловольт – 2022,81 км;
- 0,4 киловольт – 1318,46 км;

9969 подстанций разного класса напряжения, в том числе:

- ПС 110 киловольт – 165 шт;
- ПС 35 киловольт – 231 шт;
- ТП 6-10/0,4 киловольт – 9573 шт.

ПАО «МРСК Сибири» - интенсивно развивающаяся компания, обеспечивающая надежное и качественное снабжение электрической энергией растущих потребностей экономики и социального сектора Сибири. Перед ПАО «МРСК Сибири» стоят сложнейшие задачи, решение которых под силу профессионалам, поэтому непрерывное повышение квалификации персонала является важным фактором устойчивого развития компании и сохранения ее потенциала.

Говоря о масштабе оказываемых услуг и деятельности филиала «Красноярскэнерго», а так же о персонале , который насчитывает 2664 человек.

Как видно из таблицы 7, на предприятии наблюдается тенденция уменьшения численности персонала, всего с 2014-2016 гг численность снизилась на 93 чел. (3,3%).

Внутри промышленно-производственного персонала лидирующие позиции занимают рабочие, которые постепенно увеличиваются, соответственно растет их удельный вес (в 2015г.- 60%, в 2016г.- 59%).

Увеличение составило 18 чел. или 101,16%. В результате их численность стала 1574 чел. К концу 2015г. рабочих насчитывается 1577 чел.

Второе место после рабочих по удельному весу занимает инженерно-технический персонал (в 2015г. – 28%, в 2016г. – 29%). С 2015-2016гг численность ИТП сократилась на 79 человек. Также сократилась численность руководящего персонала на 35 человек.

В заключении можно отметить, что данная структура персонала является удовлетворительной. Преобладает численность рабочих, которые по удельному весу занимают половину всей численности работающих и имеют устойчивую тенденцию к увеличению, значит, предприятие расширяет производство, что требует привлечение дополнительной рабочей силы.

Поскольку наибольший интерес для анализа представляет промышленно-производственный персонал необходимо проанализировать как на предприятии обстоят дела с увольнениями и текучестью кадров.

Движение рабочей силы характеризуется следующими коэффициентами: оборота по приему, оборота по выбытию, текучести рабочей силы. К причинам текучести относятся выбытие по собственному желанию и выбытие за нарушение трудовой дисциплины. Сокращение, к причинам текучести, не относится.

Исходя из произведенных расчетов видно, что в 2015г. и 2015г. количество принятых работников превышает выбытие, а в 2014г. превышает выбытие.

За все 3 анализируемых периода наибольшее выбытие работников происходило по причине сокращения. Было проведено плановое сокращение численности персонала в целях оптимизации затрат предприятия. Расчет коэффициентов движения промышленнопроизводственного персонала показывает, что наблюдается рост коэффициента оборота по приему. В 2015 г. величина коэффициента увеличилась на 1,69% , но в 2016 г. уменьшился на 0,6%.

Коэффициент оборота по выбытию к 2015 г. снизился на 2,62 , а в 2016 г. увеличился на 0,42.

Коэффициент текучести кадров имел тенденцию к снижению.

В «Красноярскэнерго» входят 8 производственных отделений: «Красноярские электрические сети», «Северные электрические сети», «Восточные электрические сети», «Западные электрические сети», «Минусинские электрические сети», «Юго-Восточные электрические сети», «Центр управления сетями», «Корпоративных и технологических автоматизированных систем управления», 36 районных электрических сетей (РЭС).

Руководитель - Заместитель генерального директора - директор филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» Александр Павлович Буторов.

Ежегодно проходят обучение порядка 15 тысяч сотрудников, из них 7 тысяч в базовом учебном центре - «Сибирский корпоративный энергетический учебный центр», один из ведущих учебных центров Сибирского Федерального округа, осуществляет подготовку и повышение квалификации персонала в области энергетики[57].

Базовый учебный центр располагает филиалами в городах присутствия ПАО «МРСК Сибири» - Барнаул, Кемерово, Красноярск, Омск, Чита, УланУдэ. Преимущества обучения персонала в учебном центре: организация единых стандартов и форм обучения, формирование принципов обучения, связанных со стратегическими планами компании; оперативное реагирование и перестройка учебного процесса, использование учебно-тренировочных полигонов компании, снижение затрат. ПАО «МРСК Сибири» получает специалистов, обладающих квалификацией, максимально приближенной к потребностям компании.

Для обучения ПАО «МРСК Сибири» активно привлекает внешних контрагентов, среди которых ведущие российские и зарубежные компании: ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», ФГБОУ УМК Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору, ФГАОУ ДПО «ПЭИПК» и его филиалы, НП «КОНЦ ЕЭС», ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет», «ЭРНСТ ЭНД ЯНГ (СНГ) Б.В.» (Нидерланды), др.

В компании в целях непрерывного повышения квалификации персонала реализуются программы внутреннего обучения:

- «Школа начальника РЭС», «Программа обучения сотрудников по транспорту электроэнергии»;
- «Программа внутрикорпоративного обучения персонала ПАО «МРСК Сибири».

Согласно утвержденному графику сотрудники обучаются по

различным тематикам в формате очного обучения, а также с использованием технологий дистанционного обучения. Занятия ведут внутренние преподаватели из числа опытных сотрудников ПАО «МРСК Сибири», экспертов в своем деле.

Организационная структура управления в ПАО "МРСК СИБИРИ" является дивизиональной, характеризующаяся тем, что дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности, или географически.

Большинство корпоративных структур в нашей стране имеют в своей основе линейно –функциональную структуру управления, при которой основные финансово-управленческие решения в конечном итоге принимает руководитель. В энергетическом комплексе имеет место существование сетевых компаний, что усложняет и насыщает структуру управления.

При линейно-функциональной структуре, когда нет всеобщей заинтересованности каждого элемента системы управления в достижении поставленной корпоративной цели, достижение эффективного с точки зрения создания стоимости управления весьма затруднительно. Сложившуюся проблему должен решить переход к концепции управления, в которой основной задачей собственников (инвесторов), в том числе формулируемой ими перед менеджментом, становится управление, прежде всего, капитализацией генерируемых бизнесом денежных потоков, а не самими потоками, который стал доминирующим в практике управления зарубежными корпорациями.

## **2.2 Исследование процесса взаимодействия структурных подразделений**

В процессе структуризации, исходя из организационных целей, определяются такие параметры, как состав подразделений, их внутренняя структура, задачи, стоящие перед ними и входящими в них рабочими местами и должностями. Композиция состоит в разработке общей структурной схемы организации, учитывающей технологические, информационные и иные взаимосвязи между подразделениями и рабочими местами. В ее рамках формулируются общие требования к механизму функционирования и характеру взаимодействия отдельных элементов организации (кто кому подчиняется; кто кого контролирует; кто с кем согласовывает свою деятельность и пр.), принципам подбора и продвижения кадров, оплаты труда, материального и морального стимулирования. Под регламентацией понимается разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации в своей повседневной деятельности (например, должностных инструкций), определение основных функций работников, круга их должностных обязанностей, нормативов выполнения тех или иных операций. Важным объектом регламентации является информация, ее содержание, периодичность поступления или предоставления. Основными регламентирующими документами в организациях являются: устав, положения о самой организации, ее подразделениях, высших должностных лицах, штатное расписание, графики работы подразделений, руководства, приема посетителей, должностные инструкции и инструкции, регламентирующие отдельные стороны и виды деятельности. Ориентация как

форма организационного развития состоит в создании условий для упорядочения положения и движения субъектов и материальных объектов в рамках организации. Совокупность форм, с помощью которых в практической деятельности реализуется процесс управления, является основной характеристикой системы управления. К таким формам относятся субъекты управленческой деятельности, связи между ними, цели, методы, функции, технические приемы управления и др.

Система управления имеет свою структуру.

Отношения между элементами структуры управления функционируют благодаря связям, которые подразделяются на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные по сути являются согласованием и являются одноуровневыми. Вертикальные — это отношения подчинения. Потребность в них возникает при иерархичности построения системы управления, т.е. при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели. При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней. В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Линейные определяют отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями

менеджмента. Соответственно, используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия. К организационной структуре предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования организационной структуры, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период.

Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

- организационная структура управления прежде всего отражает цели и задачи организации, а следовательно, должна быть подчиненной производству и его потребностям.

- следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

- формирование структуры управления следует связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

- между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью — с другой, нужно поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

- организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других хозяйствующих субъектах, не гарантируют желаемого результата. Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на организационную структуру.

Исследование процессов управления структурным подразделением организации является важным аспектом.

Управление организацией предполагает понимание и формирование полной картины ее функционирования, бизнес-модели, включающей все структурные подразделения, на базе аналитической информации. Систематическое, а не периодическое использование такой информации, отражающей все аспекты деятельности организации для принятия управленческих решений, позволяет снижать уровень финансовых рисков.

Структурные подразделения организации, а также различные направления бизнеса часто функционируют несогласованно (по функциям, продуктам, территориальному или иному признаку), что сказывается на эффективности деятельности всей организации.

Эффективность развития бизнеса и достижение поставленных в организации целей во многом зависят от хорошо налаженного исполнительного механизма, связывающего результаты деятельности структурных подразделений с требованиями руководства. Важная составляющая такого механизма - контроль и анализ деятельности подразделений, а также отчетность и ответственность их руководителей за результаты работы[1,2,6].

Для эффективной работы подразделения организации важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия, а также взаимоотношения с другими структурными подразделениями.

Каждый сотрудник подразделения должен понимать, что ожидается от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими.

Это достигается с помощью схемы подразделения, дополненной соответствующими справочниками (инструкциями), и распределения обязанностей.

Создание различных должностей по функциям служащих позволяет добиться более эффективного управления, необходимой гибкости руководства организацией в период расширения ее хозяйственной деятельности.

Деятельность компании регламентируется различными документами. Внешняя деятельность (взаимодействие с государственными органами,

контрагентами, третьими лицами) регламентируется нормативными законодательными актами, действующими на той территории, на которой фирма осуществляет свою деятельность. Взаимодействие участников, акционеров компании осуществляется на основании учредительных документов. Внутренняя деятельность компании регламентируется внутренними (локальными) документами.

Внутренние (локальные) документы компании – это документы, определяющие обязанности каждого работника, структуру компании, взаимодействие структурных подразделений, порядок действия в той или иной ситуации.

По мере развития компании неизбежно возникает потребность в создании внутренних документов, перечень которых определяет сама организация.

Внутренними (локальными) документами компании являются: приказы, распоряжения; инструкции, положения, регламенты, должностные инструкции и т.д., которые имеют условную иерархию.

Основные внутренние документы ПАО МРСК «Сибири»-«Красноярскэнерго»:

- кодекс корпоративной этики и должностного поведения работников;
- положение об информационной политике;
- устав компании;
- положение о дивидендной политике;
- положение о Совете директоров;
- положение о Комитете по стратегии, развитию, инвестициям и реформированию;

- политика внутреннего контроля ПАО «МРСК Сибири».

Внутренними (локальными) документами компании являются: приказы, распоряжения; инструкции, положения, регламенты, должностные инструкции и т.д., которые имеют условную иерархию.

При всем многообразии внутренних документов можно выделить несколько основных групп:

- распорядительные документы (приказы, распоряжения, решения);
  - организационные документы (структура компании, штатное расписание, должностные инструкции, положения, инструкции, регламенты и т.п.);
  - информационные документы (акты, письма, докладные и служебные записки, протоколы производственных совещаний, телефонограммы и т.д.)
- Распорядительные документы.

Приказ - это нормативный документ, издаваемый руководителем компании для решения каких-либо задач.

Приказы делятся на два вида:

- приказы по основной деятельности;
- приказы по личному составу.

К приказам по основной деятельности относятся приказы, касающиеся производственного процесса, организации работ, планирования, снабжения, реализации продукции, ценообразования и т.п.

К приказам по личному составу относятся приказы, о приеме на работу, увольнении, премировании, дисциплинарном взыскании работников; о введении внеурочной работы и т.п.

Приказами по основной деятельности утверждаются организационные документы компании (положения, инструкции, регламенты и т.п.).

Распоряжение - это документ, издаваемый руководителем организации по оперативным административно-хозяйственным вопросам.

Решение – это документ, отражающий решения производственных совещаний.

Распоряжения и решения оформляются аналогично приказам, меняется лишь реквизит «название вида документа».

Организационные документы.

Должностная инструкция - это документ, определяющий права и обязанности работника компании.

Должностная инструкция включает в себя:

- общие положения (наименование должности работника, наименование структурного подразделения, схема подчиненности работника);

- должностные обязанности работника;

- права;

- ответственность.

Должностная инструкция не включает в себя порядок действия работника, а определяет конкретные виды работ, выполняемые работником.

На основании должностной инструкции разрабатывается трудовой договор (контракт) с работником. Можно не создавать должностную инструкцию, а необходимые положения включить в трудовой контракт. Но это может быть неудобно, т.к. в случае расширения обязанностей работника легче внести изменения в должностную инструкцию, чем в трудовой договор.

Работник должен знать свои обязанности, поэтому необходимо их правильно и четко прописывать в должностной инструкции, иначе

впоследствии это может привести к неэффективной работе, при которой компания несет убытки, и юридически взыскать с работника такие убытки невозможно.

Положение (порядок), инструкция и регламент – это документы, регламентирующие порядок и правила действия работника в той или иной ситуации. Данные документы не распространяются на частные случаи, возникающие в процессе хозяйственной деятельности компании. В них содержится описание стандартного порядка действий, а также может быть определен порядок действий работника в случае возникновения нестандартной ситуации.

Эти документы могут распространяться как на всех работников компании, так и на ограниченный круг лиц, определенный в документе.

Положения, инструкции и регламенты могут включать в себя и дополнительные документы, которые раскрывают отдельные положения таких документов. Это происходит, когда положение содержит общий порядок действий по проекту, а по отдельным направлениям проекта необходимо создать дополнительный документ (инструкцию, положение, регламент и т.п.).

Информационные документы.

Информационными документами являются документы, используемые компанией для внешней переписки (письма, телефонограммы и т.п.), для внутренней переписки (служебные и докладные записки и т.п.) и документы, свидетельствующие о каком-либо факте, событии (акты, объяснительные и т.п.).

Служебная записка - это документ, используемый для оформления просьб и предложений, направленных руководителям отделов и (или) руководителю компании.

Докладная записка - документ, адресованный руководителю компании и содержащий изложение какого-либо вопроса с выводами и предложениями.

Структура внутренних документов и цель их создания.

Количество и многообразие внутренних документов в компании зависит от сложности структуры самой компании.

Когда в фирме существуют структурные подразделения, возникает потребность в регламентации взаимодействия работников как внутри структурного подразделения, так и между структурными подразделениями.

Взаимодействие работников внутри структурного подразделения должно регламентироваться Положением об отделе.

Положение об отделе включает в себя:

- общие положения (состав структурного подразделения, наименование должности руководителя структурного подразделения, должностная подчиненность);
- основные направления деятельности структурного подразделения;
- круг вопросов по взаимодействию со структурными подразделениями компании (наименование структурных подразделений, круг вопросов взаимодействия);
- ответственность.

Мы рассмотрели, какие документы необходимы работнику для уяснения своих должностных обязанностей (должностная инструкция) и какой внутренний документ объединяет работников в структурное

подразделение (Положение об отделе). А теперь рассмотрим взаимодействие структурных подразделений внутри компании.

Работа всех структурных подразделений направлена на достижения единой цели фирмы – процветание бизнеса. В процессе деятельности компании структурные подразделения неразрывно связаны между собой, но при этом каждое из них выполняет свою конкретную работу.

Процесс взаимодействия структурных подразделений в отдельных ситуациях, возникающих в ходе деятельности организации, регламентируется организационными документами компании.

Из-за разнообразия документов, регламентирующих различные ситуации, существующих в компании, возникает необходимость в построении порядка прохождения таких документов внутри организации, для этого используется инструкция по делопроизводству.

Инструкция по делопроизводству – это документ, регламентирующий правила, прием и процесс создания документов, а также порядок работы с ними.

Инструкция по делопроизводству в ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» включает в себя следующие положения:

- перечень внутренних документов, действующих в компании;
- порядок создания внутренних документов;
- перечень организационных документов компании;
- порядок заполнения типовых форм документов;
- ответственные лица;
- порядок оформления и регистрации исходящей корреспонденции;

- порядок регистрации входящей корреспонденции;
- порядок заключения договоров с клиентами;
- документооборот внутри общества (порядок прохождения

служебных, докладных и объяснительных записок);

- ответственность;
- предоставление документов на подпись руководителю и т.д.

Инструкция по делопроизводству это основной документ в компании и, в зависимости от количества действующих документов, этот документ может состоять из нескольких частей.

В процессе деятельности фирмы создается большое количество документов. При этом одни документы используются длительное время, другие быстро утрачивают свою значимость. Для долговременного хранения документов создается архив компании, а ведение архивного дела регламентируется Инструкцией по организации архивного дела.

Инструкция по организации архивного дела регламентирует:

- порядок передачи документов в архив;
- сроки хранения документов;
- порядок утверждения номенклатуры дел;
- порядок использования архивных документов;
- положения об экспертной комиссии.

В любой фирме неизбежно возникают ситуации, когда работники увольняются и устраиваются в другие организации. Запретить такую «перебежку» в соответствии с законодательством Российской Федерации невозможно, но предотвратить утечку информации необходимо. В компании

должно действовать Положение о коммерческой тайне, которое включает в себя:

- основной вид деятельности компании;
- информацию, составляющую коммерческую тайну компании;
- наименование структурных подразделений и должностей, которые имеют доступ к информации, составляющей коммерческую тайну;
- период неразглашения информации, относящейся к коммерческой тайне, после расторжения трудового договора;
- ответственность за разглашение информации;
- условия и порядок, при которых информация подлежит разглашению.

Работник должен быть ознакомлен со списком сведений, имеющих отношение к коммерческой тайне и с ответственностью, которая на него возлагается за разглашение такой информации.

Если в процессе работы работнику передаются документы, относящиеся к коммерческой тайне, такая передача осуществляется только под роспись работника.

При приеме работника на работу с работником подписывается Соглашение о неразглашении коммерческой тайны, где определяется срок ее неразглашения и ответственность работника. Соглашение о неразглашении коммерческой тайны является неотъемлемой частью трудового договора (контракта) [13,14].

Из вышесказанного вытекает, что в организации должен быть установлен Порядок работы с документами, относящимися к коммерческой тайне.

Четкое понимание каждым работником поставленной перед ним задачи и порядок ее решения создает здоровую рабочую атмосферу в коллективе, а определение функций структурных подразделений и порядок их взаимодействия необходимы для эффективного управления компанией.

В ПАО «МРСК Сибири» существует ряд проблем связанных со взаимодействием различных подразделений:

- работа по решению одной и той же задачи выполняется одновременно 2–3 специалистами, причем каждый из них даже не догадывается об этом, делает ее по-своему (в итоге к руководству попадают совершенно разные отчеты, которые отличаются финансовыми показателями);

- нехватка рабочего времени на проведение  
надлежащего и

всестороннего анализа;

- при ежедневной обработке установленной текущей документации теряется суть, а важные моменты не видны за рутинной;

- проблема информационного взаимодействия с производственными подразделениями (несвоевременное поступление важной и актуальной информации).

В ПАО «МРСК Сибири» существует система электронного документооборота. Которая значительно облегчает взаимодействие между подразделениями, повышает эффективность и скорость передачи информации.

Эффективность использования системы электронного документооборота, как правило, достаточно высока и более очевидна, она создана для повышения эффективности использования рабочего времени сотрудников. Простой расчет эффективности основан на существенном уменьшении времени обработки документов.

По данным статистических исследований, средний процент рабочего времени, которое сотрудники тратят:

- на поиск и ожидание поступления документов - 20%
- на согласование и утверждение документов - 20%
- на передачу документов между подразделениями - 10%
- на подготовку стандартных отчетов о движении документов - 10%

Т.е. суммарное среднее время, которое сотрудники офиса тратят на рутинную обработку документов - более 60%. При этом некоторая часть сотрудников практически все свое рабочее время тратит на эти операции.

При использовании данной системы:

- на поиск документов тратятся не часы, а секунды или минуты; ожидания документов не требуется - документы одновременно доступны всем имеющим к ним право доступа сотрудникам
- процесс согласования и утверждения документов становится прозрачен и происходит в режиме реального времени
- время на передачу документов между подразделениями не тратится вообще - карточки и файлы документов в режиме реального времени доступны всем имеющим к ним право доступа сотрудникам
- подготовка стандартных отчетов о движении документов делается одним нажатием кнопки.

### **2.3. Оценка эффективности организационной структуры**

Эффективность организационной структуры определяется тем, насколько она способствует выработке целевых направлений развития

предприятия, реально обусловленных его потенциалом, и обеспечивает их реализацию наиболее экономичным способом через упорядоченное взаимодействие функциональных подсистем. Эффективность функционирования организационной структуры зависит от степени упорядоченности ее взаимосвязанных элементов и обеспечения взаимодействия элементов для получения интегрального общего эффекта в будущем [56]. Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. Один из подходов дифференцирования сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта систем управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на её функционирование.

В ПАО «МРСК Сибири» различают эффективность организационных процессов и качество самой организации. Эффективность зависит от свойств организационной структуры, ее методов работы и влияния внешней среды. Проявляется эффективность только в результате работы организации. Цель проектирования организационных структур состоит в выделении направлений развития организации, которые кажутся наиболее эффективными. Одна из задач в процессе проектирования состоит в разработке механизма оценки

эффективности организации, подборе инструментов оценки. Для решения этой задачи исследуют особенности управления, условия функционирования организации, ограничения управления, выделяют факторы эффективности и показатели оценки взаимодействия между отделами и уровнями иерархии. Важность этой задачи состоит в том, что организационная структура не существует отдельно от общего рабочего процесса, а оказывает на него влияние. Следовательно, общая эффективность организации зависит от эффективности организационной структуры[48,49].

Таблица 3 – Подходы к оценке системы управления

	<b>Подходы к оценке эффективности системы управления</b>
<b>1</b>	Эффективность системы управления оценивается через показатели, характеризующие эффективность деятельности предприятия. Анализируется весь комплекс показателей, характеризующих финансово- хозяйственную деятельность.
<b>2</b>	Эффективность системы управления оценивается через комплексный показатель. В числителе, как правило — прибыль, а в знаменателе — показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
<b>3</b>	Эффективность системы управления оценивается через ранжирования некоторой совокупности отдельных показателей, характеризующих деятельность предприятия.
<b>4</b>	Оценка эффективности системы управления производится через комплексный показатель, объединяющий как показатели экономичности системы управления, так и показатели эффективности производства. Экономичность системы (Эс) управления определяется через соотношение затрат на управление к стоимости основных производственных фондов и оборотных средств. Показатель эффективности производства (Эп) рассчитывается через соотношение производительности труда к численности работающих. Общий критерий эффективности системы управления исчисляется как Эс / Эп.
<b>5</b>	Оценка эффективности системы управления производится экспертным методом, преимущественно по качественным критериям, набор которых достаточно разнообразен (затраты на содержание аппарата управления, набор общих и конкретных целей и функций управления, организационная структура управления, характеристика процесса управления, методы управления и разработка управленческих решений и т.д.)
<b>6</b>	Оценка эффективности системы управления через целевую (Р / Ц) и ресурсную (Р / З) эффективность: $\mathcal{E} = f(R / Ц; R / З)$
<b>7</b>	Оценка эффективности системы управления производится по трем взаимосвязанным критериям: а) (Р / З); б) качественные показатели, характеризующие организацию и содержание процесса управления; в) показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень
<b>8</b>	Ресурсно-потенциальный подход: $\mathcal{E} = f(Пд - Ив)$ (разница между потенциалом системы и уровнем его использования)

Критерии оценки, инструменты и методы анализа эффективности, которые применяются в ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго», могут быть различными. Критерий эффективности – обобщенный показатель, правило, на основе которого выбирается лучшее решение или лучший процесс в организации. Критерии эффективности показывают наиболее важные параметры организации и позволяют спроектировать систему показателей эффективности, чтобы дать возможность провести последующий анализ и контроль.

Коэффициент эффективности можно рассчитать по формуле:

$$K_{\text{э}} = Pn/Zy, \quad (1)$$

где:  $Pn$  – конечный результат функционирования организационной структуры (прибыль предприятия);

$Zy$  – затраты на управление;

По состоянию на 2016 год прибыль ПАО «МРСК Сибири» составляет 3014968 тыс.руб.

Затраты на управление составляют 1803610 тыс.руб.

$$K_{\text{э}} = 1803610/3014968=0,59$$

Данный коэффициент говорит о том, что в компании ПАО «МРСК Сибири» существуют проблемы связанные с функционированием управленческой системы, необходимы меры по оптимизации, а также ликвидации дублирования функций.

Оценка эффективности того или иного решения по структуре управляемой системы должна приниматься с учетом установленного критерия

экономической эффективности совершенствования структуры управления в организациях. Оптимизация организационной структуры управления на предприятии направлена на получение дополнительной прибыли, связанной с сокращением непроизводительных расходов, улучшением методов взаимодействия между структурными подразделениями и получением дополнительной прибыли.

Она может быть достигнута на этапе внедрения новой техники и технологий. И в этом случае внедрение должно сопровождаться некоторым снижением эффективности, с последующей ее адаптацией и стабилизацией.

Изменение организационной структуры управления на предприятии связано с частичным изменением отдельных структурных подразделений. Другим направлением повышения эффективности организационной структуры являются оптимизация информационных технологий, внедрение автоматизации в систему планирования и управления. Во всех случаях принятие того или иного решения по оптимизации организационной структуры требует достаточных обоснований. Разнообразие подходов к разработке показателей эффективности систем управления свидетельствует об отсутствии единой точки зрения на рассматриваемую проблему о недостаточной разработанности ее методических основ[51,52].

Методической основой оценки экономической эффективности совершенствования организационной структуры на различных уровнях управления в организациях может служить сравнение получаемого при этом экономического эффекта с затратами на совершенствование структуры управления. При этом следует учитывать не только экономию от

совершенствования организационной структуры управления, но и от повышения эффективности функционирования всей организации

Наиболее обобщающим показателем эффективности работы руководителей является показатель выполнения плана с учетом его напряженности, то есть плана, отражающего возможности хозяйства в соответствии и имеющимся производственным потенциалом.

Выполнение функций управления возможно при использовании различных форм организации труда работников аппарата управления организаций, выражающиеся в различных вариантах организационных структур управления. Поэтому возникает необходимость создания наиболее эффективной организационной структуры управления, способной обеспечить своевременное принятие качественных управленческих решений и доведение их до исполнителей.

Так же в ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» имеется проблема заинтересованности линейных руководителей в результатах деятельности "своих" подразделений, а ответственность за общие результаты только на высшем уровне. Данная проблема влияет не только на результат деятельности фирмы, а так же на мотивацию сотрудников, что сказывается на эффективности функционирования всего предприятия.

Многообразие вариантов построения организационных структур управления выдвигает на передний план проблему оценки их эффективности.

Существующие подходы к оценке эффективности управления вне зависимости от их достоинств и недостатков характеризуют систему управления, не говоря ничего о сравнительных особенностях организационных структур. В практике управления чаще всего

осуществляются сравнения действующей или проектируемой структуры с типовой организационной структурой. Сравнительная оценка при этом рассматриваемых вариантов организационных структур управления с помощью подобных показателей затруднена.

### **3 Разработка мероприятий по улучшению эффективности организационной структуры**

#### **3.1. Мероприятия по улучшению организационной структуры**

Проблема совершенствования организационной структуры ПАО «МРСК Сибири»-«Красноярскэнерго» управления предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Организационная структура направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах.

Совершенствование организационной структуры управления приобретает форму поиска альтернативного решения между централизацией и децентрализацией властных функций.

При совершенствовании организационной структуры управления ПАО «МРСК Сибири» важным является правильное соотношение полномочий и ответственности, четкая регламентация деятельности руководителей и исполнителей. Успешно реализованные два этапа - реструктуризация и приватизация, в развитии предприятия органично вылились в третий этап - поиска эффективных систем управления предприятием и организации производства.

На предприятии постоянно внедряются инновационные технологии, в том числе и технологии современного менеджмента. Сейчас на «Красноярскэнерго» внедряется японская модель управления крупными предприятиями.

Суть его заключается в следующем:

- постоянное увеличении качества;
- снижении или устранении потерь, увеличении эффективности использования оборудования, что подразумевает устранение всех видов деятельности, которые не приносят добавочной стоимости;
- снижении затрат;

В конечном итоге - повышении удовлетворенности как у потребителей, так и у самих работников. Освободившиеся время и ресурсы используются для увеличения производства[58].

Внедрение этой системы на предприятии наглядно показывает, что для повышения эффективности производства не всегда необходимо закупать новое дорогостоящее оборудование, переходить на новые материалы и технологии или компьютеризировать производство. Зачастую надо всего лишь изменить культуру управления предприятием, отношение к своему делу, и

тогда простые организационные и технические моменты приведут к хорошему результату, повышению качества и экономии средств. Специалистами ПАО «МРСК Сибири» разработан план работы на 5 лет, который в свою очередь, делится на годовые бизнес-планы, планы продаж на 3 месяца, оперативные недельные планы, вплоть до задач одной смены. Система планирования подразумевает жесткую систему контроля.

Что касается инновационных технологий на предприятии примером служит оцифровка процессов управления и технологических процессов – переход от аналогового к цифровому принципу управления автоматике релейной защиты и противоаварийной автоматики, автоматизированной системы управления технологическими процессами, учета электроэнергии и связи (применение цифровых измерительных трансформаторов, оборудования цифровых сетей, переход к цифровой подстанции и т.д.); цифровое моделирование и проектирование; цифровизация управления производственными активами; внедрение цифровых систем наблюдения технологических процессов в электрических сетях и на подстанциях[43].

Появление таких инноваций позволяет предприятию увеличивать производственные мощности, улучшать качество поставляемой электроэнергии и заключать новые контракты.

Целями предприятия ПАО «МРСК Сибири» выступают:

- создать современную организационную структуру управления, адекватно и оперативно реагирующую на изменения во внешней среде;
- реализовать систему стратегического управления, способствующую эффективной деятельности организации в долгосрочной перспективе;

- освободить руководство объединения от повседневной рутинной работы, связанной с оперативным управлением научно-производственным комплексом;

- повысить оперативность принимаемых решений.

Одним из основных путей совершенствования организационной структуры управления, является применение достижений информационных технологий. Такие технологии позволяют и работникам, и руководителям высшего звена очень быстро получать необходимую информацию. Распоряжения могут передаваться с одного на другой конец фирмы. Благодаря этому повышается оперативность управления, более того, могут быть ликвидированы целые звенья административного аппарата, существовавшие лишь для сбора, структурирования и распространения информации.

Большое значение также, будет иметь внедрение в ПАО «МРСК Сибири» метода управления по целям, получившего широкое распространение в управлении зарубежными фирмами. Одной из главных особенностей данного метода является существование четкой иерархии целей внутри организации. Каждый руководитель от наивысшего до самого низшего уровня должен иметь цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне.

Внедрение мероприятий, направленных на разграничение полномочий и установление четкой взаимосвязи между различными уровнями управления будет способствовать решению целого ряда задач:

- разграничить полномочия и зоны ответственности между структурными подразделениями и отдельными специалистами ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»;

- определить слабые и сильные стороны организации;
- формализовать взаимоотношения по вертикали и по горизонтали;
- повысить ответственность персонала;
- позволит руководителям повысить четкость и конкретность устанавливаемых подчиненным целей.

Любую перестройку структуры управления целесообразно оценивать, прежде всего, с точки зрения достижения поставленных целей.

Реорганизация направлена, чаще всего на то, чтобы повысить эффективность работы организации, и можно не сомневаться в том, что в ближайшем будущем мы столкнемся с большим разнообразием структур, каждая из которых будет отвечать потребностям конкретной организации.

Случаи проведения реструктуризации отечественных предприятий по инициативе действующей команды менеджеров, осознавшей необходимость перемен, довольно редки, но в случае с ПАО «МРСК Сибири» именно так и произошло. Возникает масса управленческих, психологических, этических трудностей. Реформы при этом, как правило, осуществляются осторожно, поэтапно. Приходится тщательнейшим образом выверять каждый шаг, находить ответы на массу вопросов, по возможности идти на компромиссы и как можно подробнее разъяснять Совету директоров, Правлению, профсоюзному комитету, всему коллективу сущность, цели и задачи проводимых преобразований. При этом правильно организованное информационное обеспечение реформ становится ключевым фактором успеха, поскольку качественно провести укрупнение можно лишь при наличии социальной базы, представленной большинством трудового коллектива, а коллектив, чтобы определиться, должен сначала понять смысл принимаемых

руководством решений. Руководство, в свою очередь, должно быть морально готово к появлению оппозиции и к долгой, кропотливой работе с ней, требующей немалого терпения и выдержки [57].

Основными направлениями, способствующими совершенствованию структуры управления можно назвать следующие:

- повышение профессионализма в управлении;
- применение современных технологий управления;
- информация требует должного внимания.

Ни одно управленческое решение не может быть принято без ознакомления и анализа соответствующей информации. Недостоверная информация приводит к ошибочным решениям.

Выработка и принятие управленческого решения – сердцевина управленческой деятельности руководителя предприятия. Она невозможно без использования хорошо проанализированной информации о проблеме, по которой принимается решение, о ситуации в которой оно принимается.

Современные технологии предоставляют руководителю дополнительные средства как по анализу информации, так и по процедурам выработки управленческих решений.

- следует пользоваться услугами консультантов;

Сегодня уже понятно, что руководитель не обязан, да и не в состоянии, одинаково хорошо разбираться во всех областях деятельности предприятия.

- выполнение принятого решения надо контролировать;

Совершенствование системы контроля повысит эффективность принимаемых решений.

- управленческий процесс надо, по возможности, автоматизировать;

Использование зарубежного опыта управления в российской экономике сопряжено, как правило, с рядом объективных и субъективных трудностей. С одной стороны, сами по себе принципы и методы управления, доказавшие свою эффективность в ведущих странах мира, не в полной мере соответствуют нашим реалиям ведения бизнеса и потому не приносят достаточной отдачи. К тому же методология заимствования требует значительных усилий по адаптации к российским условиям (в частности, это касается дополнительных финансовых затрат и времени на проведение различных подготовительных мероприятий).

С другой стороны, внедрение новых управленческих технологий лишь в редких случаях ведет к эволюционному развитию решившейся на это организации. В большинстве случаев всю ее систему управления приходится кардинально менять с помощью волевого (силового)

воздействия руководства. Между тем и самые незначительные изменения в данной сфере неизбежно встречают определенное внутреннее сопротивление. В итоге целесообразность практического внедрения даже очень эффективных управленческих инноваций становится весьма сомнительной, и они оказываются невостребованными российскими компаниями.

Одной из таких технологий является управление по целям (management by objectives – МВО). Он получил широкое распространение во второй половине XX в. В России его внедрение находится пока в зачаточном состоянии: хотя отдельные отечественные компании предприняли определенные попытки использовать принципы управления по целям, до полноценного функционирования рассматриваемой системы еще далеко.

МВО как раз тот случай, когда целесообразность практического применения сопряжена с целым рядом объективных и субъективных трудностей. Причем речь идет не только о фоновых сложностях на этапе внедрения данного метода (например, трудностях при прогнозировании состояния внешней среды и планировании деятельности организации, которые неизбежно дают о себе знать в условиях российской нестабильности), но и о ресурсном обеспечении мероприятий, связанных с его использованием. В этом плане отмечу, что управление по целям предъявляет очень высокие требования к персоналу организации и прежде всего к ее руководству. Как следствие, для полноценного его внедрения в той или иной компании необходимо провести ряд подготовительных мероприятий. Это не только требует дополнительного ресурсного обеспечения, но и оттягивает во времени момент получения отдачи от системы управления по целям, т.е. существенно снижает общую эффективность ее функционирования.

В определенной степени решить названную проблему может поэтапный подход к внедрению МВО, который дает возможность еще до завершения всех организационных мероприятий получить отдачу от вложенных ресурсов. В его рамках систему управления по целям можно представить в виде трех обладающих достаточной степенью автономности друг от друга модулей:

- 1 модуль – «Система вертикальной зависимости целей»;
- 2 модуль – «Система оценки деятельности персонала»;
- 3 модуль – «Система взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала».

Система вертикальной зависимости целей

Одной из главных особенностей управления по целям считается существование иерархии целей внутри организации. Еще П. Друкер, первый сформулировавший важнейшие принципы МВО, говорил, что каждый руководитель в организации от наивысшего до самого низшего уровня должен иметь четкие цели, которые обеспечивают поддержку целей более высоких начальников.

Необходимость выделения системы вертикальной зависимости целей в отдельный модуль объясняется тем, что мероприятия, направленные на четкое разграничение полномочий и установление взаимосвязи между различными уровнями управления, сами по себе могут принести практическую пользу. Их внедрение позволит повысить эффективность деятельности организации и будет способствовать решению ряда задач. В частности, даст возможность:

- разграничить полномочия и зоны ответственности между структурными подразделениями и отдельными специалистами;
- упорядочить обмен информацией;
- более рационально использовать все имеющиеся ресурсы;
- повысить уровень координации общих действий;
- формализовать взаимоотношения по вертикали и горизонтали;
- определить слабые и сильные стороны организации; - усилить ответственность персонала.

Основной принцип формирования вертикальной зависимости можно сформулировать следующим образом – порядок выработки целей организации обратно пропорционален их иерархии. Если иерархический характер предполагает движение от низших уровней управления к высшим, то порядок выработки целей, наоборот, от высших к низшим. Таким образом,

после выработки целей деятельности высшего руководства (всей организации) начинается их формирование для работников более низшего звена, затем следующего и т.д.

#### Система оценки деятельности персонала

У МВО много сторонников еще и потому, что данный метод дает возможность значительно повысить объективность оценки персонала, избавив эту процедуру от влияния субъективных факторов. Конечно, объективность – понятие относительное, тем более в сферах, непосредственно связанных с человеческой деятельностью. Однако о внешней объективности тех или иных оценок вполне можно говорить, если заранее определить, что именно выступает в качестве критериев. С позиции управления по целям – это оценка персонала на основе не личных качеств конкретного исполнителя, а результатов его деятельности по заранее установленным параметрам и с использованием количественных методик, которые позволяют четко и точно рассчитать размер материального вознаграждения.

Причем внедрение количественных методик оценки и установление прямой взаимозависимости с системой оплаты труда сами по себе способны принести практическую пользу организации. Среди очевидных преимуществ такой формализации можно отметить следующие:

- разрешение части существующих межличностных конфликтов и препятствие появлению новых;
- повышение эффективности использования ресурсов;
- упорядочивание кадровой политики;
- настройку системы мотивации персонала на достижение более высоких результатов;

- стимулирование персонала к самосовершенствованию.

Конечно, применение количественных методов оценки деятельности имеет определенные недостатки, главный из которых отсутствие «внутренней» объективности. Можно изначально утверждать, что они всегда будут не в полной мере соответствовать всем организационным реалиям, поскольку любая методика количественных оценок – это лишь модель окружающей действительности.

Впрочем, модельный характер имеет и свои преимущества. Абсолютизация, изначально делающая ту или иную методику количественной оценки недостаточно объективной, приводит к необходимости постоянного возвращения к ее анализу и работе над ее совершенствованием с учетом нового управленческого опыта. В итоге внутренняя неоднозначность придает всей системе формальных оценок динамический и самосовершенствующийся статус.

Система взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала.

Не раз было доказано, что чем лучше работник понимает поставленные перед ним цели и чем точнее последние соответствуют его внутренним устремлениям, тем с большей вероятностью они будут достигнуты. Практическая реализация данного принципа для ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» достаточно сложна, и именно это, как правило, является главной преградой на пути внедрения МВО.

Наиболее действенный способ решения названной проблемы заключается в постепенном введении на предприятии системы взаимосвязи между целями организации и персонала. Указанный процесс можно разделить

на две стадии: вначале – концептуальное внедрение, позволяющее разграничить и соотнести интересы организации и работающих в ней сотрудников, затем – выстраивание подсистемы критериального и количественного соотношения целей организации и персонала.

### Этапы внедрения МВО

Внедрять все три модуля одновременно, нецелесообразно. Поэтапное проведение этого процесса имеет много плюсов. В частности, оно не только позволит распределить расходы во времени, но и в случае возникновения непредвиденных ситуаций минимизировать убытки.

Так, в ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» с большим количеством уровней управления нужно начинать с первого модуля.

Но внедрение всех трех модулей еще не гарантирует перехода организации к управлению по целям. Это лишь первый этап, по итогам которого необходимо провести тщательный анализ и определить две вещи. Во-первых, по-прежнему ли организация нуждается в МВО. Во-вторых, насколько потребности в дальнейшем его внедрении обеспечены ресурсами. Возможно, что эффект, полученный от функционирования первичных модулей, достаточен, а последующая работа не принесет оправданной отдачи.

Сущность второго этапа заключается в парной интеграции первого – третьего и второго – третьего модулей. В результате, получатся две новые сохраняющие самостоятельность макросистемы. Первая из них (М1-М2) отражает стратегические устремления организации и представляет собой технологическую составляющую достижения поставленных целей. В ее рамках система вертикальной зависимости целей соотносится с ресурсным обеспечением деятельности на каждом уровне управления. Вторая из

указанных макросистем (М2-М3) выступает в организации в качестве управляемой подсистемы мотивации. Поэтому оценка деятельности и вознаграждение персонала становятся более адресными, что повышает возможности для регулирования производственных, информационных и организационных процессов. На данном этапе фактически происходит форматирование всех первичных модулей. Они становятся более жесткими, структурируемыми, а описывающие их показатели и корреляционные зависимости более четкими и конкретными.



Рисунок 8 - Этапы внедрения метода управления по целям

Лишь затем, после тщательного анализа и оценки целесообразности и сроков дальнейшей работы над внедрением МВО дело доходит до третьего этапа. Его главная особенность заключается в необходимости двухуровневого подхода. С одной стороны, происходит интеграция трех первичных модулей, а с другой – объединение в единое целое макросистем М1-М3 и М2-М3.

Разделить два названных процесса невозможно. Несмотря на высокие ресурсные затраты, они должны проходить одновременно. При этом разрабатываются планы действий, использования ресурсов, развития, распределения рабочего времени, а также формируются бюджет и система отчетности. С окончанием последнего этапа система приобретает законченный вид, позволяющий предприятию добиваться поставленных целей при достаточном ресурсном обеспечении и реалистичном прогнозе рыночной конъюнктуры.

Поэтапный подход к внедрению на предприятиях и в организациях метода управления по целям имеет немало преимуществ. Во-первых, он позволяет добиться рационализации расходов на перестройку системы управления. Во-вторых, получить практические результаты еще до полного завершения работ по внедрению МВО. В-третьих, минимизировать финансовые и организационные риски. В российских условиях это особенно ценно, поскольку дает возможность предприятиям и организациям постепенно совершенствовать систему управления.

### **3.2. Оценка разработанных мероприятий**

Основные направления по совершенствованию организационной структуры управления в организациях следует устанавливать с учетом наметившихся тенденций в развитии современных организаций, в получении экономической самостоятельности в условиях перехода к рыночным отношениям.

При формировании организационной структуры управления на предприятии следует руководствоваться следующими основными

принципами: полнота охвата всех функций аппарата управления в организациях; отсутствие дублирования задач на всех уровнях управления; соблюдение рациональных норм управляемости; минимизация расходов на управление; выделение самостоятельных подразделений в организациях, с учетом рационального сочетания административных и экономических методов и форм управления.

Оценка эффективности того или иного решения по структуре управляемой системы должна приниматься с учетом установленного критерия экономической эффективности совершенствования структуры управления в организациях. Оптимизация организационной структуры управления на предприятии направлена на получение дополнительной прибыли, связанной с сокращением непроизводительных расходов, улучшением методов взаимодействия между структурными подразделениями и получением дополнительной прибыли.

На практике достижение идеальной эффективности почти невозможно. Она может быть достигнута на этапе внедрения новой техники и технологий. И в этом случае внедрение должно сопровождаться некоторым снижением эффективности, с последующей ее адаптацией и стабилизацией.

Изменение организационной структуры управления на предприятии связано с частичным изменением отдельных структурных подразделений. Другим направлением повышения эффективности организационной структуры являются оптимизация информационных технологий, внедрение автоматизации в систему планирования и управления. Во всех случаях принятие того или иного решения по оптимизации организационной структуры требует достаточных обоснований. Разнообразие подходов к

разработке показателей эффективности систем управления свидетельствует об отсутствии единой точки зрения на рассматриваемую проблему о недостаточной разработанности ее методических основ [34,35,38].

Для оценки экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления в организациях следует использовать традиционный метод расчета эффективности, широко применяемый в экономической литературе. Это отношение годового экономического эффекта к затратам на совершенствование управления.

Аналитически это отношение можно определить по формуле:

$$Kэф = Зээ / Зс.у, \quad (2)$$

где:  $Kэф$  - коэффициент эффективности совершенствования управления;

$Зээ$  - годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

$Зс.у.$  - затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

$$Зс.у. = Э - Эс.у. * Нк, \quad (3)$$

где:  $Э$  - годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления;

$Нк$  - отраслевой нормативный коэффициент эффективности.

Методической основой оценки экономической эффективности совершенствования организационной структуры на различных уровнях управления в организациях может служить сравнение получаемого при этом экономического эффекта с затратами на совершенствование структуры

управления. При этом следует учитывать не только экономию от совершенствования организационной структуры управления, но и от повышения эффективности функционирования всех организации. Нельзя так же не учитывать социально-экономический эффект от совершенствования, повышения качества обслуживания потребителей.

Величину экономии, получаемой в сфере управления можно определить по формуле:

$$Эу = Збаз - Зотч$$

где: *Збаз* и *Зотч* - годовая величина управленческих расходов соответственно до и после проведения мероприятий по совершенствованию структуры управления.

Процесс управления связан со стадиями производства, распределения и использования. Эффективность управленческого труда следует оценивать дифференцировано, исходя из содержания функций конкретных руководителей.

Наиболее обобщающим показателем эффективности работы руководителей является показатель выполнения плана с учетом его напряженности, то есть плана, отражающего возможности хозяйства в соответствии и имеющимся производственным потенциалом.

При оценке эффективности управления используются также показатели экономичности управления - отношение экономических показателей (валовая продукция, прибыль, валовой доход) к затратам на содержание аппарата управления. Состояние и эффективность структур управления, а также

эффективность деятельности аппарата управления анализируемого предприятия оценим по следующим показателям, определенным для действующей и модернизируемой структур управления [24,27].

Анализируя результаты эффективности действующей и модернизируемой структур управления следует отметить следующее.

Основные показатели эффективности структуры управления имеют тенденцию к росту в 2016 г. по сравнению с 2014 г.

Вследствие реструктуризации действующей организационной структуры управления ПАО «МРСК Сибири», планируется повысить основные показатели экономической и хозяйственной деятельности предприятия. Как результат финансовой деятельности, планируется увеличить сумму балансовой и чистой прибыли, приходящейся на одного работника аппарата управления.

Вследствие выделения некоторых функциональных подразделений предприятия, увеличится численность административно-управленческого персонала, а следовательно ее удельный вес в общей численности персонала предприятия, вес затрат на управление, заработной платы.

Следовательно, при введении модернизируемой структуры управления улучшатся основные показатели эффективности структуры управления предприятием.

Выполнение функций управления возможно при использовании различных форм организации труда работников аппарата управления организаций, выражающиеся в различных вариантах организационных структур управления. Поэтому возникает необходимость создания наиболее эффективной организационной структуры управления, способной обеспечить

своевременное принятие качественных управленческих решений и доведение их до исполнителей. Выполнение этого требования во многом зависит от формирования информационной среды в системе управления организациями и топологических параметров организационной структуры управления.

Система управления организациями представляет собой информационно-управленческую среду, так как и предметом и результатом труда работников аппарата управления является информация. Информация и принятие решений связаны между собой сложной системой прямых и обратных связей. Возможности лиц, принимающих решения при обработке информации имеют качественные и количественные ограничения. Количественные ограничения обусловлены тем, что получение и передача информации, а также вынесение того или иного решения требуют определенных затрат времени. Сумма этих затрат не может быть больше максимального рабочего времени лиц, принимающих решения.

Кроме того, человек как основной элемент любой социальноэкономической системы, в том числе и системы управления организациями имеет определенные физические и психологические ограничения по возможностям восприятия и обработки информации что необходимо учитывать при совершенствовании системы управления организациями. Многообразие вариантов построения организационных структур управления выдвигает на передний план проблему оценки их эффективности.

Существующие подходы к оценке эффективности управления вне зависимости от их достоинств и недостатков характеризуют систему управления, не говоря ничего о сравнительных особенностях

организационных структур. В практике управления чаще всего осуществляются сравнения действующей или проектируемой структуры с типовой организационной структурой. Сравнительная оценка при этом рассматриваемых вариантов организационных структур управления с помощью подобных показателей затруднена. Кроме показателей, связанных с сопоставлением с нормативной базой, широко распространены стоимостные показатели, такие как эффективность труда в организационной структуре и так далее.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на меняющиеся экономические условия в стране, предприятие ПАО «МРСК Сибири» -«Красноярскэнерго» продолжает стабильно работать, совершенствует технологию, улучшает качество услуг. Предприятие ПАО «МРСК Сибири» -«Красноярскэнерго» ежегодно старается увеличить объем производства

Проведенный комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия показывает, что ПАО «МРСК Сибири» «Красноярскэнерго» в целом имеет положительную динамику развития. Предприятие ежегодно осуществляет работу по техническому перевооружению и модернизации производственного потенциала.

Стабильная работа и развитие данного предприятия зависит от многих факторов, одним из которых является профессионализм работников структуры управления, поэтому в работе проведен анализ структуры специалистов управления предприятия.

По результатам анализа управления предприятием ПАО «МРСК Сибири» -«Красноярскэнерго», можно сделать вывод, что на данном этапе организационная структура представляет линейно-функциональную структуру управления. Управление централизовано. Кадровый состав управления укомплектован достаточно сильно: почти все работники управления имеют высшее образование, а также являются практиками, имеющими опыт работы.

На основе проведенного анализа, были сделаны выводы, свидетельствующие о проблемах, связанных, прежде всего, с дублированием функций в ПАО «МРСК Сибири» -«Красноярскэнерго». В результате анализа

действующей организационной структуры управления можно сделать следующие выводы.

Организационная структура предприятия не отвечает современным рыночным условиям, требует принципиальной переработки - развития рыночных блоков и повышения гибкости.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Аммельбург Г. Предприятие будущего: структура, методы и стили руководства / Г. Аммельбург; Пер. с нем. В.А. Чекмарева. - М.: Международные отношения, 2013. - 416с.
- 2 Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, 2013. - 256с.
- 3 Орлов А.И. Организационные структуры и механизмы управления - М.: Изд-во АО "Ассиана", 2013.-132с.
- 4 Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. - СПб: Питер, 2014. - 411с.
- 5 Волкова К.А. и др. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. - М.: ОАО "Издательство "Экономика", НОРМА, 2015. - 526с.
- 6 Мамаева, Л.Н. Менеджмент организации. Введение в специальность / Л.Н. Мамаева. - М.: КноРус, 2013. - 232 с.
- 7 Фокин В.М. Основы энергосбережения и энергоаудита - 2012 г-58 с
- 8 Теория организаций и организационное проектирование: Учеб. пособие / Под ред. Т. П. Фокиной и др.— Саратов, 2013.
- 9 Формирование эффективной структуры организации: Хрестоматия / Сост. В. С. Соловьев.—Новосибирск: СибАГС, 2014.— С. 6-24.
- 10 Менеджмент организации / Румянцева З.П., Н.А. Соломатин, Р.З. Акбердин; Под ред. Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. - М.: Инфра-М, 2014. - 430с.

- 11 Организационная структура предприятий: Учебное пособие / Д.Г. Коноков, А.О. Смирнов, О.Н. Яниковская - М.: Изд-во КОНСЭКО, 2015. - 176с.
- 12 Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития / Корнюхин С.В. - М.: Европейский центр по качеству, 2015. - 48с.
- 13 Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г. и др. Стратегическая гибкость: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2012. - 381с.
- 14 Основы менеджмента: Учеб.-практ. пособие / И.В. Балдин, Н.П. Беляцкий, Л.В. Дорошек и др. – Мн.: БГЭУ, 2014. – 112 с.
- 15 Ладанов И.Ю. Практический менеджмент. – М.: Ника, 2012. – 319с.
- 16 Лэнд П.Э. Менеджмент – искусство управлять: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 121с.
- 17 Менеджмент организации/Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. – М.:ИНФРА-М, 2015. – 532с.
- 18 Сорина Г.В. Основы принятия решений: учеб. пособие для вузов / Г. В. Сорина. – М.: Экономист, 2013. – 192с.
- 19 Управление персоналом организации/Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 423с.
- 20 Экономико-статистический анализ: Учеб. пособие для вузов/ Под ред. проф. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 215 с
- 21 Экономика предприятия: Учебник – 2-е изд., перераб. и доп.; Под ред. Семенова В.М. –М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 312 с.
- 22 Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителя/ Т.Бойдел. - М.: Изд-во АО "Ассиана", 2014. - 186 с.

- 23 Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебное пособие/ В.Р.Веснин. - М.: Изд-во "Триада, Лтд",2015. - 395 с.
- 24 Виханский О.С. Менеджмент: учебное пособие/ О.С. Виханский. - М.: Изд-во ЮНИТИ, 2015. - 459 с.
- 25 Галькович, Р.С. Основы менеджмента: учебник/ Галькович Р.С., Набоков В.И. - М.:Изд-во ИНФРА-М, 2012. - 386 с.
- 26 Дункан Д.У. Основопологающие идеи в менеджменте: учебник для студентов вузов/ Д.У.Дункан. - М.: Изд-во Дело, 2013 - 348 с.
- 27 Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: учебное пособие/ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. - М.: Изд-во Высшая школа, 2010. - 281 с.
- 28 Поршнев, А.Г. Управление организацией: учебное пособие/ А.Г.Поршнев, З.П. Румянцева , Н.А. Саломатин. -М.: Изд-во ИНФРА-М, 2012. - 290 с.
- 29 Райс М. Оптимальная сложность управленческих структур/ М. Райс// проблемы теории и практики управления. - 2014. - №5.- С. 23-24.
- 30 Балабанов И.Т. "Инновационный менеджмент".-СПб:Питер,2014.- 304 с.: ил.
- 31 Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие / Г. И. Шепеленко. – Ростов-на-Дону: МарТ, 2015. – 608 с
- 32 Ховард К., Короткое Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 432с.

- 33 Санникова, И. Н. Комплексный экономический анализ : учебное пособие / И. Н. Санникова, В. Н. Стась, О. И. Эргардт. – Москва : Финансы и статистика, 2013. – 287 с
- 34 Экономика организации: Учебник // Кнышова Е.Н., Панфилова Е.Е. – М.: ИНФРА-М, ФОРУМ, 2015. – 336с.
- 35 Семенов А.К. Этика менеджмента: учеб. пособие / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М.: Дашков и К, 2013. – 272с.
- 36 Козлов В.Д. Управление организационной культурой: учебник/ В.Д.Козлов. - М.: Изд-во МГУ, 2016. - 297 с.
- 37 Кохно, П.А. Менеджмент: учебник/Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров М.А. - М.: финансы и статистика, 2013. - 453 с.
- 38 Мошкина, Т. Многоликая структура / Управление персоналом. - 2010. - № 12. - С. 38-42.
- 39 Катернюк, А. В. Исследование систем управления. Введение в организационное проектирование/Учебник для вузов//Феникс, 2013 - 320 с.
- 40 Игнатъева, А.В., Максимцов, М.М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. / М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 167 с. 41 Виханский, О.А.. Наумов, А.И. Менеджмент: учебник / О.А Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономистъ, 2014. - 288 с.
- 42 Владимирова, И. Г. Управление изменениями в компании / Менеджмент в России и за рубежом, 2013, №5. - 23-28 с.
- 43 Годин В.В., Корнеев И.К. Информационное обеспечение управленческой деятельности. - М.: Мастерство, 2012. - 240 с.
- 44 Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менежмент. - М.: Мастерство, 2013. - 288 с.

- 45 Кокорев В.П. Мотивация в управлении. - Барнаул.: ЭКО, 2014. - 185 с.
- 46 Быкова А. Организационные структуры управления. - М.: ОЛМАПРЕСС Инвест: Ин-т экон. стратегий, 2012. - 160 с.
- 47 Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 304 с.
- 48 Актуальные проблемы управления - М.: Государственный университет управления, 2013. - 283 с.
- 49 Герчес Г.Л., Есенкова Т.Ф., Третьяков П.И. Модели организационных структур и информационных потоков в управлении. - Ульяновск.: ИПК ПРО, 2013 - 122 с.
- 50 Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М. Организации: поведение, структура, процессы. - М.: ИНФРЛ - М. 2014. - 662 с.
- 51 Леонтьев В.Г. Теория и практика менеджмента. Учебное пособие. Часть 5: Организационные структуры управления. Том 1. -Хабаровск.: ДВУГУПС, 2014. - 107с.
- 52 О'Шонесси. Принципы организации управления фирмой. -М.: ООО МТ Пресс, 2013. - 196 с.
- 53 Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий. – М.: Мастерство, 2013. – 160 с
- 54 Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. – М.: Высшая школа, 2012. – 233 с.
- 55 Абрютина М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. – М.: ДИС, 2014.12.

56 Абчук В.А. Менеджмент: Учебник. - СПб.: Издательство Михайлова

В. А., 2012. - 443 с.

57 Акимова Т. А. Теория организации: учебное пособие для вузов / Т.А. Акимова - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 267 с.

58 Мескон, Майкл Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. и ред. О. И. Медведь. - 3-е изд. - М.: Вильямс», 2012. - 565 с.

59 Орлов А.И. Менеджмент: Учебник. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. - 380 с.

60 Основы менеджмента: учебное пособие / под ред. И. Ю. Солдатовой, М. А. Чернышева. - 2-е изд. - М. : Дашков и К», 2013. - 170 с

61 Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. - М.: Эксмо, 2012. - 928 с.

62 Туровец О.Г. Организация производства и управление предприятием. - М.: ИНФРА, 2012. - 528 с.

63 Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентноспособностью организации. - М.: Маркет ДС, 2014. - 432 с.

64 Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. Учебное пособие. - М.: Экзамен, 2013. - 368 с.

65 Фокина, О. М. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие для вузов / О. М. Фокина, А. В. Соломка . - М. : КноРус, 2015. - С.229

66 Красноярское общественное деловое издание [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.dela.ru>.

67 Официальный портал Красноярского края [Электронный ресурс]-

Режим доступа:<http://www.krskstate.ru>.

68 Официальный сайт компании ПАО «МРСК СИБИРИ» [Электронный ресурс] -Режим доступа: <http://www.mrsk-sib.ru>.

69 Официальный сайт компании ПАО «Россети» [Электронный ресурс] -Режим доступа: <http://www.rosseti.ru>

70 Территориальный орган Федеральной служба государственной статистики по Красноярскому краю [Электронный ресурс] – Режим доступа:<http://krasstat.gks.ru>.

71 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru>.

72 Официальный сайт министерства энергетики [электронный ресурс]-Режим доступа: <https://minenergo.gov.ru>.