

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента в образовании  
**Управление организационной структурой предприятия  
(на примере АО «Облкоммунэнерго»  
Энгельские ОАО Филиал Городские Электрические Сети)**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса, 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

**Масаловой Анастасии Александровны**

Научный руководитель

профессор кафедры менеджмента

в образовании ИДПО СГУ, д.э.н.,

профессор \_\_\_\_\_ «\_\_»\_\_\_\_\_ 2024г. / Манохина Н.В. /

Зав.кафедрой

д-р эк.н., профессор \_\_\_\_\_ «\_\_»\_\_\_\_\_ 2024г. / Н.В. Митяева/

Саратов 2024

**Введение.** Успех любого вида бизнеса зависит от правильно продуманной, логически выстроенной и качественной организационной структуры. Любая созданная структура невозможна без системы управления этой структуры. В свою очередь, управленческий процесс должен учитывать абсолютно все факторы, которые влияют на создание и управление организационной структуры, например, неплатежеспособность контрагентов, высокая конкуренция на рынке, законодательство РФ, неэффективное управление рабочим временем, сезонность работ и многие другие факторы, которые в том числе могут повлиять и на всю работу компании.

Актуальность рассматриваемой темы состоит в том, что в современных условиях становления, развития рыночной экономики и создания предприятий, усиливается роль и значение управления организационной структуры. Экономический рост и эффективность работы во всех сферах деятельности организации во многом определяется тем, как организована система управления организации, которая основана и зависит от всех элементов организационной структуры организации, а также своевременной адаптацией организационной структуры к изменяющимся условиям. В связи с этим, актуальность данной темы приобретает все большее значение в современном мире в системе управления.

Цель исследования – рассмотреть управление организационной структуры АО «Облкоммунэнерго».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть понятие, сущность, значение управления организационной структурой;
- изучить виды организационных структур как объекта управления;
- рассмотреть принципы построения организационных структур;
- провести анализ организационной структуры и финансово-экономического состояния АО «Облкоммунэнерго»;

– выявить проблемы существующей организационной структуры АО «Облкоммунэнерго»;

– предложить рекомендации по решению проблем организационной структуры АО «Облкоммунэнерго»;

– оценить эффективность от предложенных мероприятий по управлению организационной структурой предприятия.

Объект исследования – АО «Облкоммунэнерго».

Предмет исследования – организационная структура АО «Облкоммунэнерго».

Теоретическую основу выпускной квалификационной работы составляют труды российских авторов по управлению организационной структурой, такие как Б. Мильнер, В. Франчук, Г. Минцберг, З. Румянцевой, О. Виханского.

В работе были использованы такие методы, как: классификация и обобщение, систематизация и комплексность, а также сравнение, расчеты экономических коэффициентов.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Согласно поставленным задачам в основной части работы последовательно раскрываются теоретические подходы к изучению управления организационной структурой, проводится анализ экономической деятельности, организационной структуры рассматриваемого предприятия, формируются выводы по выявленным проблемам, разрабатываются мероприятия, которые могут быть внедрены в практическую деятельность предприятия с целью совершенствования управления организационной структурой.

Практическая значимость нашего исследования заключена в том, что результаты проведенного исследования разработаны до степени определенных практических рекомендаций и могут использоваться как для последующих научно-теоретических исследований, так и в практической

деятельности предприятий для того, чтобы сформировать эффективную систему управления организационной структуры предприятия.

**Основное содержание работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

*Анализ теоретических основ к изучению управления организационной структуры организации* позволило определить основные подходы к понятию «организационная структура», также раскрыта сущность, значение управления организационной структуры предприятия, изучены виды организационных структур как объекта управления, рассмотрены принципы построения организационных структур.

*Анализ экономической деятельности АО «Облкоммунэнерго» позволил сделать следующие выводы:*

– На сегодняшний день АО «Облкоммунэнерго» – современное электросетевое предприятие, которое создано на неопределенный срок. В его состав входят 11 предприятий городских электрических сетей, 5 межрайонных электрических сетей с 7-ю производственными участками, а также производственное предприятие «Энергоремонт». Основные виды деятельности АО «Облкоммунэнерго» является передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям.

– За 2022г по сравнению с 2021г произошло увеличение таких показателей, как основные средства – 18,34%, налог на добавленную стоимость – 3,25%, дебиторская задолженность – 47,64%, денежные средства – 68,56%, нераспределенная прибыль – 24,01%, отложенные налоговые обязательства – 149,57%, заемные средства – 22,83%, кредиторская задолженность – 37,93%.

– За 2022г по сравнению с 2021г мы увидели уменьшение таких показателей, как нематериальные активы – 47,75%, отложенные налоговые активы – 17,65%, запасы – 36,92%, прочие оборотные активы – 26,95%, доходы будущих периодов – 6,90%, оценочные обязательства – 37,01%.

–В компании пассивы превышают активы, то есть АО «Облкоммунэнерго» финансово зависимо от своих контрагентов, которые им должны. В то же время активы имеют тенденцию увеличения, что в свою очередь, свидетельствует об устойчивости организации.

–Увеличилась дебиторская задолженность за 2022г – 47,64%. Увеличение задолженности дебиторов является неблагоприятным моментом, так как такая задолженность свидетельствует о недостаточном количестве собственных денежных средств

– За 2022 гг в общей величине наибольший удельный вес составляет именно валовая прибыль: 2022г – 22,41%. Наименьший удельный вес составляет проценты к получению за 2022г – 0,26%.

– Наблюдается динамика увеличения показателей платежеспособности и динамика снижения коэффициентов ликвидности АО «Облкоммунэнерго» за исследуемый период.

– Полученные данные показатели по рентабельности свидетельствуют о положительной тенденции.

– Наблюдается оптимальная финансовая независимость исследуемой организации, так как коэффициент автономии и финансовой зависимости в пределах нормы.

*Анализ организационной структуры АО «Облкоммунэнерго» позволил сделать следующие выводы:*

– В АО «Облкоммунэнерго» сохраняется линейно-функциональный тип организационной структуры предприятия. Функциональный тип проявляется в том, что структура организации состоит из специальных отделов, каждый из которых выполняет свой функционал. Отделы имеют свою структуру и своего руководителя. Структура данной организации считается линейной, потому что построена на принципах верной управленческой пирамиды. Линейный руководитель определяет приоритеты в решении поставленных задачи, соответственно, основные задачи на данном

этапе, а также время и конкретных исполнителей. Таким образом, наблюдается комбинирование двух типов организационной структуры.

– В основе организационной структуры организации лежит классическая трехуровневая схема управления.

– На предприятии присутствует как горизонтальное, так и вертикальное разделение труда, существует четкая специализация: определенное количество отделов, у каждого из них свои четко обозначенные функции.

При проведении анализа организационной структуры были выявлены проблемы существующей организационной структуры АО «Облкоммунэнерго», а именно:

– Организационная проблема. Отсутствие такого нормативного документа как Положение об организационной структуре, которое регламентировало бы качественную и слаженную работу всей организационной структуры данного предприятия.

– Социально-психологический климат. Существует функциональная неупорядоченность, которая проявляется между структурообразующими элементами, что в свою очередь, провоцирует отклонения, конфликты, нерешенность рабочих вопросов.

– Отсутствие качественного взаимодействия между разными и взаимосвязанными отделами. Существует огромное количество обязанностей, функций, целей и задач каждого отдела, в связи с этим каждое подразделение выполняет исключительно свою работу, не учитывая и не согласовывая с другими отделами результат работы, который впоследствии является всеобщим.

– Нерациональное разделение ответственности. Особое внимание привлекает то, что общая ответственность за всеобщий результат работы возлагается на генерального директора, находящегося далеко от процесса работы, при этом соотношение между качеством выполнения функции и прибылью не может определяться однозначно. Таким образом, отсутствует

объективная оценка работы.

– Информационная проблема. При расширении организационной структуры линейно-функционального типа, образуется информационная искаженность, что в свою очередь, в итоге приводит к неверно поставленным целям и снижению управляемости.

– Кадровая проблема. «Человеческий фактор» – подбор персонала по «знакомству». Проблема кроется в некомпетентности подобранных сотрудников, заставляющей квалифицированных сотрудников брать решение в свои руки, что смещает конкретные функции подразделения к подразделению, а управляющие руководители, переняв на себя обязанности своего подчиненного, попросту перегружаются рутинными процедурами.

–Отсутствие инноваций, возможностей к изменениям. Организационная структура АО «Облкоммунэнерго» не приспособлена к гибкости, к каким-либо изменениям, так как функционирует на основе множества принципов и правил, установленных государством, креативный уровень фактически нулевой.

Были предложены мероприятия, направленные на решение данных проблем.

*Рекомендации по решению проблем организационной структуры АО «Облкоммунэнерго»:*

–Разработка внутрипроизводственного нормативного документа, а именно Положение об организационной структуре.

– Разработкисистемы оценки работы сотрудников, с помощью которой можно оценить насколько эффективен отдел и сотрудник, выполняющий свою работу.

–Разработка расширенной системы мотивации.

–Создать единый центр обработки информации, который будет снижать трудоемкость управленческой работы, а также облегчать контроль за передачей информацией между отделами и деятельностью предприятия руководящими работниками.

–Разработка программы обучения сотрудников, принимать соискателей на должность на конкурсной основе, применение комплексного подхода к системе оценки деятельности отдела кадров в области подбора и найма персонала.

–Рассмотреть предложение о создании специализированного отдела, который будет заниматься углубленным изучением рынка с целью повышения лидирующих позиций на рынке и увеличения прибыли.

**Заключение.** В теоретической части работы были рассмотрены теоретические основы управления организационной структуры организации. На основании рассмотренного материала можно сделать следующие выводы:

–Управление организационной структурой означает установление точных взаимоотношений, разделение задач и целей, прав и обязанностей организации управления между конкретными подразделениями компании и сотрудниками. Управление организационной структурой включает в себя элементы, связи, уровни, полномочия.

–Выделяют следующие виды организационных структур: (линейная; функциональная; линейно-функциональная; дивизиональная; проектная; матричная).

– Существуют принципы построения организационных структур: персональная ответственность, компетентность, целенаправленность, иерархичность, системность, эффективность и др.

Проведенный анализ организационной структуры выявил сильные и слабые стороны организационной структуры АО «Облкоммунэнерго».

Сильные стороны организационной структуры АО «Облкоммунэнерго»: (линейный руководитель освобожден от вспомогательных функций; высокое качество управленческих решений (узкие специалисты); выстроены связи «руководитель подчинённый» (каждый работник подчинен одному руководителю).

Слабые стороны организационной структуры АО «Облкоммунэнерго»:



(каждый отдел заинтересован в достижении своей узкой цели, отсутствие качественного взаимодействия между разными и взаимосвязанными отделами; нехватка квалифицированных сотрудников; отсутствие инноваций).

По данным экономического анализа рассматриваемых показателей, мы увидели, что увеличились материальные внеоборотные активы (основные средства), кредиторская задолженность превышает дебиторскую, произошел рост имущества данного предприятия, что позволяет компании быть платежеспособной организацией. В целом, по общей оценке, финансового состояния исследуемой организации можно отметить, что она усиливает свою финансовую независимость, так как коэффициент автономии и финансовой зависимости в пределах нормы. В тоже время ликвидность АО «Облкоммунэнерго» за 2021-2022г нельзя назвать высокой, так как коэффициенты ликвидности ниже нормы. Предприятие не готово к немедленному погашению кредиторской задолженности. В целом, наблюдается стабильная финансово-хозяйственная деятельность.

В работе были выявлены проблемы по управлению организационной структуры АО «Облкоммунэнерго», а также предложены рекомендации по решению проблем организационной структуры и оценена эффективность от предложенных мероприятий по управлению организационной структуры предприятия.

Оценка эффективности от предложенных мероприятий по управлению организационной структуры предприятия заключается в следующем:

- Изменение структуры трудовых ресурсов за счет сокращения сотрудников из некоторых отделов организации и затрат на фонд заработной платы их труда, а также в результате данной экономии получение прибыли в сумме 1 045 000 руб.

- Введение новой должности – начальник по управлению и работе с отделами. Это позволит генеральному директору частично разделить

ответственность в управлении компанией и уменьшить трату своего времени на анализ текущих операционных дел отделов.

–Создание специального инновационного отдела, который впоследствии поможет в работе, а именно: возможное развитие кадрового потенциала, техническое развитие, возможность улучшения электрооборудования, углубленное изучение рынка, обмен опытом с другими сотрудниками других компаний и др.

– Введение должности специалист по работе с дебиторской задолженностью. С целью уменьшения дебиторской задолженности и увеличения прибыли специалист предложит такое решение, например, как вариант с системой скидок контрагентам, которое в свою очередь, позволит сократить срок погашения дебиторской задолженности на 8 дней, а также поможет получить дополнительную прибыль, например, при введении предоплаты в 25% и скидке 5%, прибыль составит:  $38\,538 - 154\,152 * 5\% = 30\,830,40$  тыс. руб. То есть, применение предоплаты в размере 25% и соответствующей скидки в 5% позволит предприятию высвободить денежные средства в размере 30 830,40 тыс. руб.

Любая организационная структура должна со временем совершенствоваться в соответствии с условиями внешней и внутренней среды, а также должна помогать предприятию в осуществлении их целей, связанных с тем, чтобы, в конечном итоге, быть рентабельным, приносить прибыль и быть конкурентоспособным на рынке. Предложенные выше рекомендации помогут предприятию справиться с рядом проблем в управлении организационной структуры, обеспечить достижение целей организации. Необходимо отметить, что каждая рекомендация требует индивидуального подхода, учитывающего ее специфику, при этом предложенные рекомендации могут быть использованы во многих компаниях. Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию управления организационной структуры предприятия будут иметь экономический, социальный и управленческий эффект.