

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»**  
**Высшая школа экономики и управления**  
**Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»**

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

**Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор**

\_\_\_\_\_/ В.С. Антонюк /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**Совершенствование организационной структуры предприятия**  
**(на примере МУП «Производственный ремонтно-эксплуатационный трест № 3» г. Нижневартовск)**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**ЮУрГУ – 38.03.04.2020.185.ВКР**

**Руководитель, ст. преподаватель**

\_\_\_\_\_/ В.В. Погонин /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**Автор**

**студент группы ЭУ – 538**

\_\_\_\_\_/ Т.В. Кондакова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**Нормоконтролер, ст. преподаватель**

\_\_\_\_\_/ Т.С. Сурова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**Челябинск 2020**

## АННОТАЦИЯ

Кондакова Т.В. Совершенствование организационной структуры предприятия (на примере МУП «Производственный ремонтно-эксплуатационный трест № 3» г. Нижневартовск). – Челябинск: ЮУрГУ, 2020, ЭУ-538, 100 с., 21 табл., 24 ил., 3 прил. библиогр. список –35 наимен.

Объектом выпускной квалификационной работы является организационная структура предприятия.

Предметом исследования выступает организационная структура муниципального унитарного предприятия города Нижневартовска «Производственный ремонтно-эксплуатационный трест № 3» (МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3»).

Целью исследования вступает разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры предприятия на примере МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3».

В работе выявлена сущность организационной структуры предприятия, изучены основные виды организационных структур и представлена их характеристика, рассмотрены методики оценки эффективности организационной структуры. Проведен анализ эффективности функционирования существующей организационной структуры на МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3». Сделаны выводы об ее эффективности, а также выявлены основные проблемы

функционирования организационной структуры МУП города Нижневартовска «ПРЭТ № 3» и разработаны рекомендации по совершенствованию организационной структуры МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3».

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую значимость и могут применяться для совершенствования организационной структуры муниципального предприятия.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	10
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1 Сущность, типы и характеристика организационных структур предприятий .....	13
1.2 Особенности системы управления муниципальным предприятием ...	30
1.3 Методика анализа и оценки эффективности функционирования организационной структуры муниципального предприятия.....	36
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ МУП ГОРОДА НИЖНЕВАРТОВСКА «ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ РЕМОНТНО-ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЙ ТРЕСТ № 3»)	
2.1 Общая характеристика деятельности МУП г. Нижневартовска «Производственный ремонтно-эксплуатационный трест № 3».....	44
2.2 Анализ и оценка показателей эффективности функционирования организационной структуры МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3».....	56
2.3 Проблемы функционирования организационной структуры МУП г. Нижневартовска «Производственный ремонтно-эксплуатационный трест № 3».....	68
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ МУП «ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ РЕМОНТНО-ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЙ ТРЕСТ № 3»)	
3.1 Основные направления и рекомендации по совершенствованию организационной структуры МУП «Производственный ремонтно-эксплуатационный трест № 3» г. Нижневартовск.....	75

3.2 Оценка эффективности мероприятия по совершенствованию организационной структуры МУП города Нижневартовска «ПРЭТ № 3»..	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	93
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	97
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение А – Организационная структура Муниципального МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» до преобразования.....	101
Приложение Б – Сопоставительная матрица SWOT-анализа МУП города Нижневартовска «ПРЭТ № 3».....	102
Приложение В – Предложенная организационная структура Муниципального МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3».....	103

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Современная экономика России характеризуется нестабильностью, неопределенностью в поведении покупателей, конкурентов, поставщиков, государственных органов, что в свою очередь порождает сбои в деятельности конкретных предприятий. Необходимость совершенствования структуры управления на современном этапе определяется многими факторами: это и оптимизация численности аппарата управления, его функций; внедрение автоматизированных систем управления и разработки систем принятия решения.

Функционирование современных предприятий сталкивается с множеством проблем, часть из которых типовые и могут быть сравнительно просто решены специалистами с помощью обычных технологий разработки и реализации решений. Для разрешения нетиповых проблем требуются специальные технологии-разработки решений, и, наконец, решение части проблем может быть не по силам, как руководителям, так и специалистам. Набор таких проблем характеризует организацию как один из самых сложных объектов для изучения и познания. Особый интерес представляет система управления организацией. Ее изучение и совершенствование – постоянная задача руководителя.

В современных условиях успех предприятия определяется, прежде всего, рациональной организацией производства продукции, снижением издержек, развитием, т.е. воздействием управления на внутренние факторы производства. На первое место выдвигается проблема гибкости и адаптивности предприятия к постоянным изменениям внешней среды. Значение факторов внешней среды резко повышаются в связи с возрастанием сложности всей системы общественных отношений.

Степень разработанности проблемы. Особенности развития организационных структур управления в условиях российской экономики посвящены работы российских и зарубежных ученых С.Е. Каменицира, О.В. Козлова, В.Г. Шаркович, Б.Л. Резник, Л.И. Ивенко, В.Г. Афанасьев, Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Х. Эмерсон,

Л. фон Бергаланфи, М. Вебер, П. Дракер, И. Ансофф, Д. Норт, Ф. и Л. Гилбрет, Х. Эмерсон.

Объектом исследования выступает организационная структура предприятия.

Предметом работы организационная структура МУП города Нижневартовска «ПРЭТ № 3».

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование организационной структуры МУП города Нижневартовска «ПРЭТ № 3».

Для достижения цели, поставленной в выпускной квалификационной работе, необходимо решить следующие задачи:

- изучить сущность, типы и основные характеристики организационных структур;
- рассмотреть особенности управления муниципальным предприятием;
- исследовать методические подходы к анализу эффективности функционирования организационной структуры;
- изучить специфику деятельности МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» и дать его характеристику;
- исследовать существующую организационную структуру на муниципальном унитарном предприятии города Нижневартовска «ПРЭТ № 3»;
- проанализировать основные показатели эффективности функционирования организационной структуры МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3»;
- разработать рекомендации, направленные на решение выявленных проблем функционирования организационной структуры МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3».

В процессе исследования применялись следующие методы: анализ литературы, эмпирические исследования, анализ документов, экспертные оценки, сравнение, графические и статистические.

Теоретической и методологической базой исследования послужили фундаментальные концепции и разработки, представленные в научных

исследованиях российских и зарубежных ученых по вопросам построения и эффективности организационных структур.

Источниками исходящей информации выступали: официальный сайт предприятия, бухгалтерский баланс, отчет о движении денежных средств, отчет о финансовых результатах, устав предприятия, коллективный договор, кадровые отчеты и документы.

В первой главе рассмотрены основные теоретические основы формирования организационной структуры предприятия. Дана характеристика типов существующих организационных структур, изучены особенности систем управления муниципальным предприятием, исследованы основные методики анализа и оценки эффективности функционирования организационных структур предприятия.

Во второй главе дана характеристика организационной деятельности муниципального унитарного предприятия города Нижневартовска «Производственный ремонтно-эксплуатационный трест № 3». Охарактеризована система управления предприятия, а также исследована финансово-экономическая и кадровая характеристика предприятия. Исследованы основные показатели оценки эффективности функционирования организационной структуры на МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3».

В третьей главе представлены основные направления совершенствования организационной структуры МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» и их экономическая, организационная и социальная эффективность.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую значимость и могут применяться для совершенствования организационной структуры на МУП г. Нижневартовске «ПРЭТ № 3».



# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность, типы и характеристика организационных структур предприятий

Управление представляет собой непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на объект управления. То есть управление – это, прежде всего, процесс, а система управления включает в себя механизм, приводящий в действие и функционирование данный процесс.

Процессом управления, является часть управленческой деятельности, которая включает в себя формирование системы взаимодействия, разработку и реализацию управленческих решений, создание системы информационного обеспечения управления. Структура управления включает функциональные структуры, схемы организационных отношений, организационные структуры и систему обучения или повышения квалификации персонала [5].

Методология и процесс управления характеризуют управленческую деятельность как процесс, а структура и техника управления – как явление. Все элементы, которые входят в структуру управления, должны быть организованными и быть контролированы профессиональными членами команды.

Организационная структура на современном этапе развития представляет собой важнейший элемент, посредством которого осуществляется эффективное управление организацией. В последнее время все больше внимания уделяется столь важному организационно-управленческому компоненту, поскольку на данном этапе организационные структуры по своему содержанию и наполнению стали менее мобильны и все более статичны, инерционны.

Вопросам организационного проектирования и совершенствования организационных системы посвящено множество исследований, как отечественных ученых, так и зарубежных. Основными из которых являются: С.Е. Каменицира, О.В Козлова, В.Г. Шаркович, Б.Л. Резник, Л.И. Ивенко,

В.Г. Афанасьев, Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Х. Эмерсон, Л. фон Бергаланфи, М. Вебер, П. Дракер, И. Ансофф, Д. Норт, Ф. и Л. Гилбрет, Х. Эмерсон и другие.

Под организационной структурой принято понимать связи между элементами системы, либо инвариант системы, либо форму расположения элементов и характер взаимодействия их сторон и свойств, либо относительное выделение его отдельных систем, посредством которых они имеют единство и цели. Организационную структуру предприятия можно также определить как совокупность компонентов и внутренних связей ее системы [25]. В процессе теоретической части исследования вопроса, касающегося организационной структуры, нами был проведен анализ определений и сущности организационной структуры предприятия (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ определений и сущности понятия организационной структуры предприятия

№	Автор понятия	Определение и сущность понятия
1	Мильнер Б.З Рапопорт В.С.	Организационная структура – взаимоотношение подразделений и должностей в организации, распределение ролей, полномочий и ответственности между ними.
2	Самофалов В.И.	Организационная структура – это структура подцелей или это форма распределения труда, закрепляющая деление управления на функции.
3	Акофф Р.Л. Эмери Ф.И.	Под организационной структурой подразумевает профессионально-социальное образование, объединенное по принципу функционального разделения труда.
4	Смирнов С.В. Степанов В.В.	Организационная структура предприятия – состав и соподчиненность взаимосвязанных организационных единиц, выполняющих различные функции по управлению хозяйственной деятельностью предприятия.
5	Аганбегян А.Г. Багриновский К.А. Гранберг А.Г.	Структура управления предприятием есть состав внутренних подразделений аппарата управления, форм их специализации и взаимосвязи, а также характер возложенных на них функций.
6	Пирязев М.М.	Под организационной структурой управления понимается совокупность организационных элементов и их взаимосвязей, состав и форма закрепления, а также неформальное распределение связей и отношений сотрудников.

Проведя анализ представленных нами характеристик понятия «организационная структура» необходимо подчеркнуть, что все они имеют место быть, имеют общие черты, однако отсутствуют общепринятые определения

«организационной структуры» и «структуры управления». Некоторые авторы их отождествляют, а некоторые категорически разделяют [4].

Обобщив, полученные в ходе исследования понятия, было сформулировано авторское обобщенное понятие.

Так под организационной структурой будем понимать упорядоченную совокупность организационных компонентов, взаимосвязанных между собой и расположенных в порядке подчиненности элементов, отражающих цель, задачи и стратегию развития предприятия.

Организационная структура под воздействием функции во многом определяет свойства системы, в том числе общественные свойства целостности, иерархичности и интегративности. На рисунке 1 представлена систематика понятий, применяемых при исследовании систем, связанных с основополагающим понятием «организационная структура».



Рисунок 1 – Систематика понятий, связанных с понятием «организационная структура»

Таким образом, процесс управления представляет собой непрерывный процесс воздействия на коллектив людей для организации и координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при наименьших затратах. Структура управления – совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления организации, реализованных в конкретных организационных формах.

Выбранная система управления определяет приоритет тех или иных организационных отношений. Исходя из функциональной системы, процесса и организационных отношений, определяют состав персонала по численности и квалификации. Этих данных достаточно, чтобы построить организационную структуру управления.

Организационная структура – совокупность подразделений организации и их взаимосвязей, в рамках которой между подразделениями распределяются управленческие задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей и должностных лиц [7]. Организационная структура выстраивается, с одной стороны, в соответствии с теми задачами, которые ставит перед организацией её стратегия. С другой стороны, структура на разных уровнях обеспечивает использование эффекта масштаба для экономии ресурсов организации. Структуры управления подразделяются на две большие группы – механистические и органические, сравнительная характеристика которых представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Механистические и органические структуры управления

Таким образом, видно, что механистические (бюрократические) или жесткие организационные и управленческие структуры малоподвижны, стабильны, система планирования и контроля строго иерархичны, а решения принимаются высшим руководством.

Распределение задач между подразделениями и должностными лицами, распределение полномочий и ответственности должны оставаться стабильными на протяжении некоторого времени, чтобы обеспечивать воспроизводство и поддержание стратегии. Поэтому структура задаёт статические системные свойства управления организацией [9].

В тех случаях, когда меняется стратегия, или когда структура признаётся неэффективной с точки зрения задач стратегии или экономичности, происходит реорганизация. Реорганизация может иметь как глобальный характер и менять принцип построения структуры, так и решать локальные проблемы отдельных подразделений и их взаимоотношений. Любая реорганизация должна способствовать повышению упорядоченности и эффективности структуры.

Организационная структура определяет состав подразделений предприятия, которые входят в систему управления. Кроме того, она устанавливает их соподчиненность и взаимосвязь, форму распределения управленческих решений по уровням, а значит число уровней управления.

Эффективность работы предприятия зависит, прежде всего, от организационной формы, выбранной для управления им. В соответствии с чем, организационная структура предприятия должна соответствовать конкретному объекту управления им, именно поэтому она должна соответствовать, прежде всего, целям и условиям, в которых находится предприятие.

В настоящее время, исследование организационных структур предприятий, показало, что существует большое разнообразие его видов, которые отличаются определенными характеристиками и зависят от целей и задач предприятия, а также от условий, в которых оно функционирует. Основными такими характеристиками могут быть:

- размеры производственной деятельности;
- профиль предприятия;
- характер деятельности предприятия и характер его выпускаемой продукции;
- сфера деятельности предприятия;
- масштабы деятельности.

Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и работниками определяют разнообразие возможных видов организационных структур управления предприятием. Все эти виды сводятся к четырем основным видам: линейный, функциональный, дивизиональный и адаптивный.

### 1. Линейная организационная структура.

Такая структура характеризуется построением структурных подразделений и должностей по принципу прямого подчинения, то есть полной централизацией управления (рисунок 3).

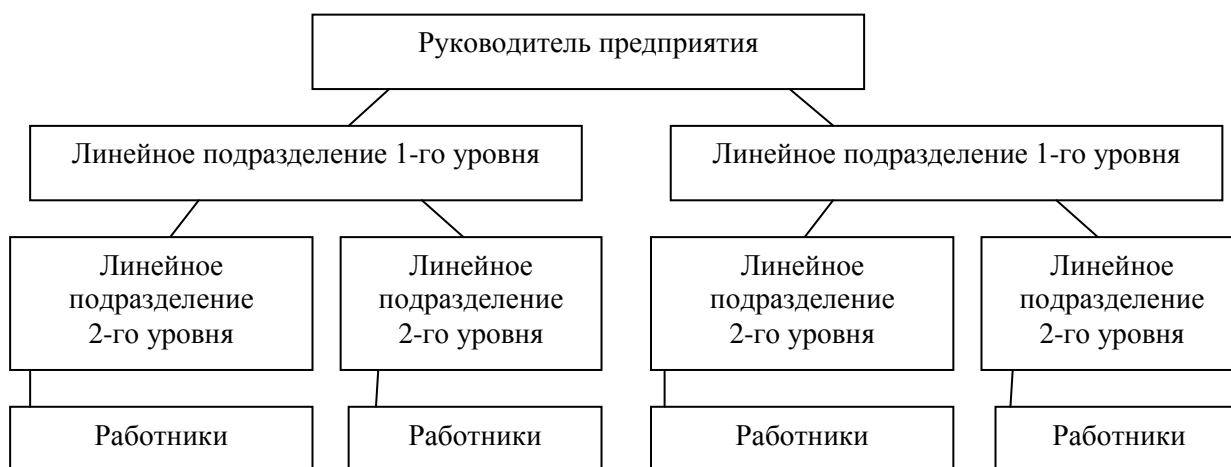


Рисунок 3 – Линейный тип организационной структуры

При таком управлении руководитель органа или его структурного подразделения непосредственно руководит подчиненными объектами управления по всем видам выполняемых ими работ, концентрируя у себя всю информацию, и принимает решения. В связи с этим, этот тип управления требует от субъекта разносторонних знаний, больших способностей и возможностей для решения

достаточно разнообразных задач и осуществления эффективного и оптимального управления [10]. Недостатком этого типа управления является то, что при многообразии выполняемых функций и большом количестве исполнителей невозможно квалифицированное и оперативное руководство ими. Поэтому применяется этот тип управления в относительно небольших органах внутренних дел либо при управлении строевыми подразделениями.

Преимущества такой структуры управления заключаются в простоте применения. Основные обязанности и полномочия имеют четкую градацию, поэтому создаются благоприятные условия для оперативного процесса принятия решений и поддержания дисциплины на предприятии.

Основными недостатками является жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия. Она ориентирована на большой объем информации, который должен передаваться от одного уровня к другому, что соответственно отнимает инициативу у работников низших уровней управления. Кроме того, для ее функционирования необходим высокий уровень квалификации у руководителей и его компетентность во всех вопросах функционирования предприятия.

По мере роста предприятия возникают сложности в разделении труда. При этом рост объема работ по управлению сопровождается углублением функционального разделения управленческого труда, характеризующегося обособлением ряда функций и специализацией подразделений. Все это ведет к созданию следующего типа структуры управления – функционального.

Реализации линейной организационной структуры управления благоприятствуют следующие факторы:

- 1) особый тип предприятия, с достаточно высоким уровнем предметной и технологической специализации;
- 2) местное промышленное предприятие, производящее товары широкого потребления для местного населения и/или изготавливающее продукцию из какого-либо местного сырья;

- 3) численность персонала не более 300-500 человек;
  - 4) стабильная и прогнозируемая внешняя среда.
2. Функциональная организационная структура.

Такая структура управления предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления (рисунок 4).

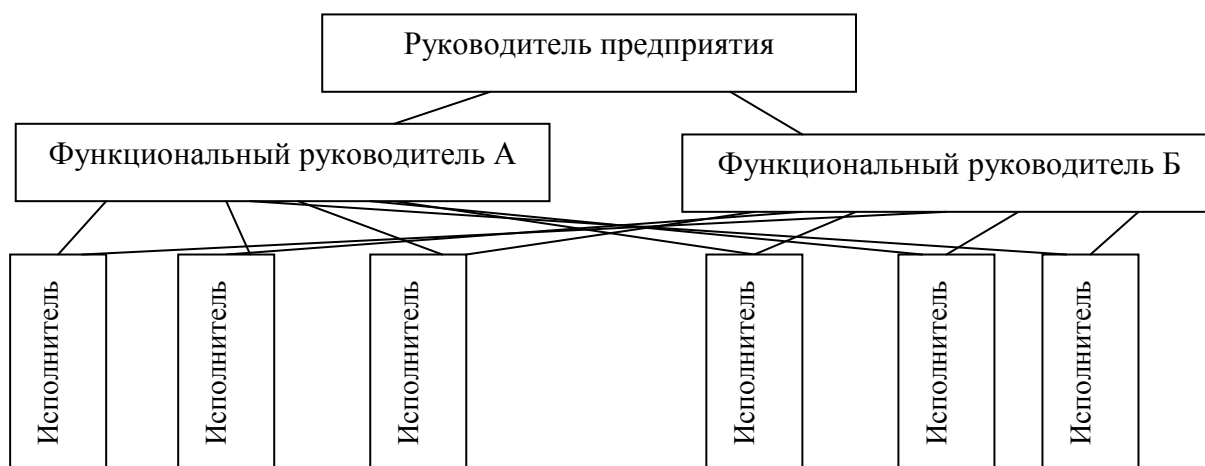


Рисунок 4 – Функциональная организационная структура управления

Функциональная структура сложилась в результате усложнения процесса управления, формировании отдельных подразделений на предприятии, отвечающих за ту или иную функцию/область управления. Работники, задействованные в данных подразделениях, обладают именно теми специфическими навыками, которые необходимы для выполнения задач в этой области [11].

Структура нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Используются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к НТП.

Конкретные характеристики и особенности деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности



всего предприятия. Функциональная структура базируется на подчиненности по областям управленческой деятельности. Фактически у конкретного подразделения оказывается несколько вышестоящих руководителей.

Преимущества функциональной организационной структуры управления:

- 1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- 2) освобождение линейных руководителей от решения специальных вопросов;
- 3) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;
- 4) стандартизация и программирование явлений и процессов;
- 5) исключение дублирования в выполнении управленческих функций.

Функциональная структура управления нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений.

К числу недостатков функциональных структур можно отнести:

- 1) трудность поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- 2) длительную процедуру принятия решений;
- 3) отсутствие взаимопонимания и единства между работниками функциональных служб разных производственных отделений фирмы;
- 4) снижение ответственности исполнителей за работу в результате обезличивания в выполнении ими своих обязанностей, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- 5) дублирование и несогласование указаний и распоряжений, полученных работниками «сверху», поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место;
- 6) нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства.

Функциональная организация направлена на стимулирование качества и творческого начала, а также на стремление к экономии, обусловленной ростом масштабов производства товаров или услуг. Однако реализация различных функций предполагает разные сроки, цели и принципы, что делает трудным

координацию деятельности и ее планирования. Логика этой организации – централизованно координируемая специализация [4].

Функциональная схема организационной деятельности по-прежнему используется в компаниях среднего размера. Такую структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют наличия стандартных управленческих задач. Однако в чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в тесном ограниченном сочетании с линейной структурой, действующей вдоль иерархии управления сверху вниз и базируется на строгой подчиненности низшего звена управления высшему.

### 3. Линейно-функциональная структура управления.

В настоящее время именно такая структура используется на большинстве предприятий. Суть данной структуры управления заключается в создании при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений (рисунок 5).

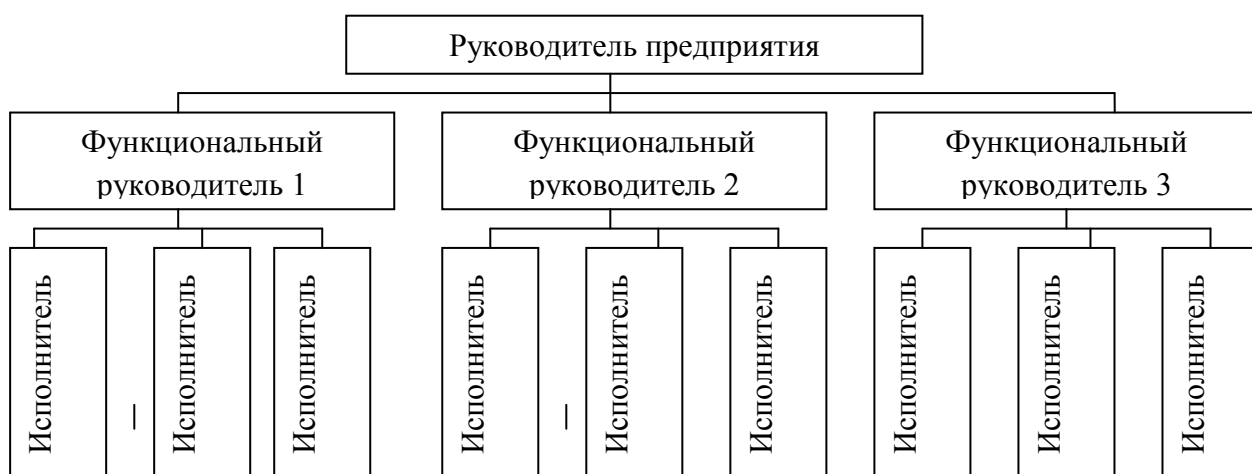


Рисунок 5 – Линейно-функциональная организационная структура управления

Основная роль подразделений при такой структуре управления состоит в подготовке планов, отчетов, проектов, которые превращаются в официальные

документы после подписания вышестоящими линейными руководителями. В такой структуре наряду с линейными руководителями (директор, начальник филиала и прочее) имеются руководители функциональных подразделений (планового отдела, технического, финансового и других) [19].

Руководители функциональных подразделений (по маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу) осуществляют влияние на производственные подразделения формально. Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения. Роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; подготавливают варианты решений вопросов, связанных с руководством процессом производства.

Достоинства линейно-функциональной структуры:

1) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

2) освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;

3) построение связей «руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

1) каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;

2) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;

3) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;

4) аккумуляция на верхнем уровне наряду со стратегическими оперативных задач.

Таким образом, функциональная структура управления – это структура, каждый управленческий орган которой специализируется на реализации отдельных функций на каждом уровне управления.

Она не подходит для предприятий с широкой номенклатурой продукции, а также для предприятий, действующих на международных рынках и продающих свою продукцию одновременно нескольким странам. Для управления такими предприятиями подходит дивизиональная структура.

#### 4. Дивизиональная структура управления.

Дивизиональная структура управления (от франц. division - деление, разделение) – это структура управления фирмой, компанией, в которой четко разделены управление отдельными продуктами и отдельными функциями (рисунок 6).

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой становятся топ менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Появление таких структур обусловлено резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности (многопрофильностью), усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения.

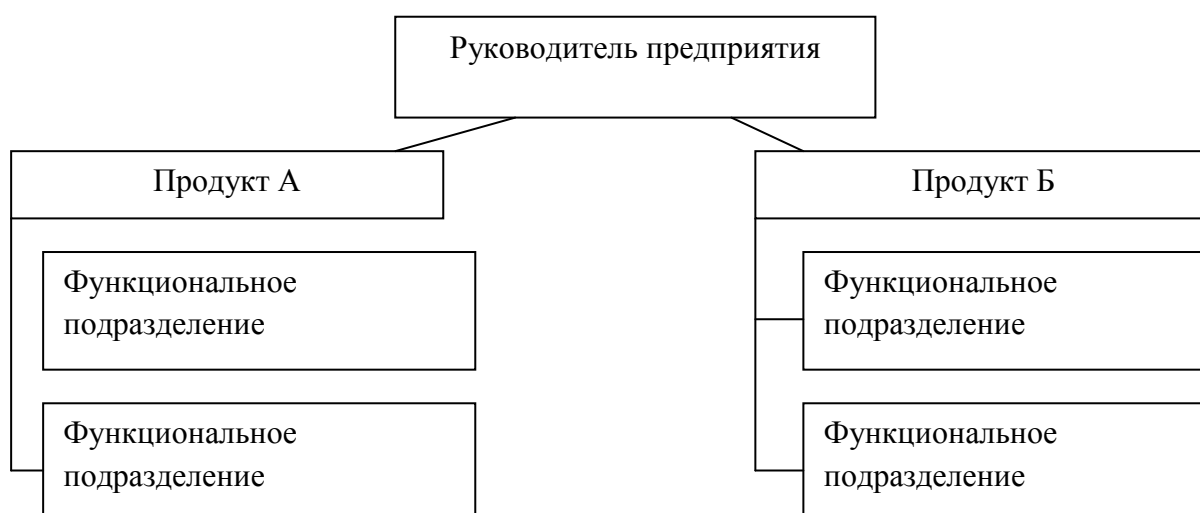


Рисунок 6 – Дивизиональная организационная структура управления

Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения, на предприятиях создаются производственные отделы, которым предоставляется определенная самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. За общей администрацией остается право жесткого контроля по ключевым вопросам стратегического развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по выпускаемой продукции (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя, по обслуживаемым регионам.

Простое добавление в структуру компании еще одного уровня иерархии приведет в таких условиях тому, что первое лицо компании будет уже не в состоянии принимать стратегических решений по отдельным направлениям деятельности.

Выход из этого положения заключается в использовании принципа отделения стратегических и координационных целей от решения оперативных задач.

Достоинства дивизиональной структуры управления:

- 1) более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;
- 2) улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- 3) возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых форм;
- 4) четкое разграничение ответственности;
- 5) высокая самостоятельность структурных единиц;
- 6) разгрузка высшего менеджмента;
- 7) простота коммуникационных сетей.

Недостатки дивизиональной структуры управления:

- 1) высокая потребность в руководящих кадрах;
- 2) сложная координация;

- 3) повышенные затраты за счет дублирования функций;
- 4) сложность осуществления единой политики;
- 5) разобщенность персонала.

Ключевыми фигурами при управлении дивизиональной структурой управления являются управляющие (менеджеры), которые возглавляют производственные отделения. Структуризация организации по отделениям производится обычно по одному из критериев: по выпускаемой продукции, по ориентации на потребителя, по обслуживаемым территориям.

#### 5. Проектная структура управления.

Данная структура используется при разработке проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленные на изменения [20].

Проектная структура – эта временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Основным принципом построения структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов (рисунок 7).

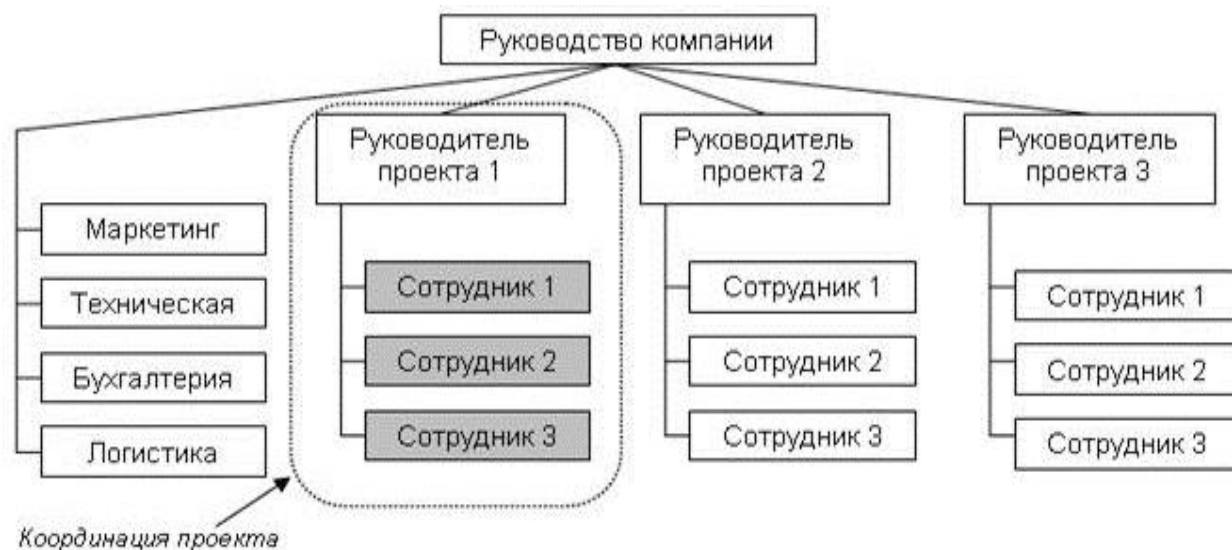


Рисунок 7 – Проектная организационная структура управления

Любая проектная структура имеет несколько уровней.

1. Высший координирующий орган – директор, президент фирмы, совет директоров и т.д., который координирует действия всех крупных системных единиц организации.

2. Подразделения второго уровня управления достаточно высокой степени специализации (отделы, цеха, управления и т.д.), подчиненные непосредственно высшему координирующему органу и имеющие выход на особые, присущие только матричным структурам единицы.

3. Проекты (в некоторых организациях такие единицы называют командами), куда делегируют своих сотрудников.

Преимущества проектной структуры:

1) члены проектной команды и ее руководитель концентрируются на реализации одного проекта и не отвлекаются на другие задачи;

2) введение должности руководителя проекта обеспечивает идеальные возможности для межфункциональной координации;

3) лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;

4) более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;

5) улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;

6) сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

В то же время проектные структуры имеют серьезные недостатки, которые в значительной степени ограничивают применение этой, безусловно, перспективной организационной структуры:

1) сложность задействования в проектах всех специалистов организации;

2) снижение управляемости внутри организации из-за двойного подчинения специалистов, участвующих в проектах;

3) конфликтность проектных структур.

Для того чтобы облегчить задачи координации на предприятиях создаются штабные органы управления, состоящие из руководителей проектов или используются матричные структуры управления.

#### 6. Матричная организационная структура.

Такая структура позволяет достичь гибкости, что отличает ее от функциональной структуры, поскольку в ней все работники закреплены за функциональными подразделениями (рисунок 8).

Главным принципом организации матричной структуры является широкая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикалью образуются в результате взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных подразделений. При этом улучшается взаимодействие между подразделениями, обеспечивающее эффективное решение той или иной проблемы.

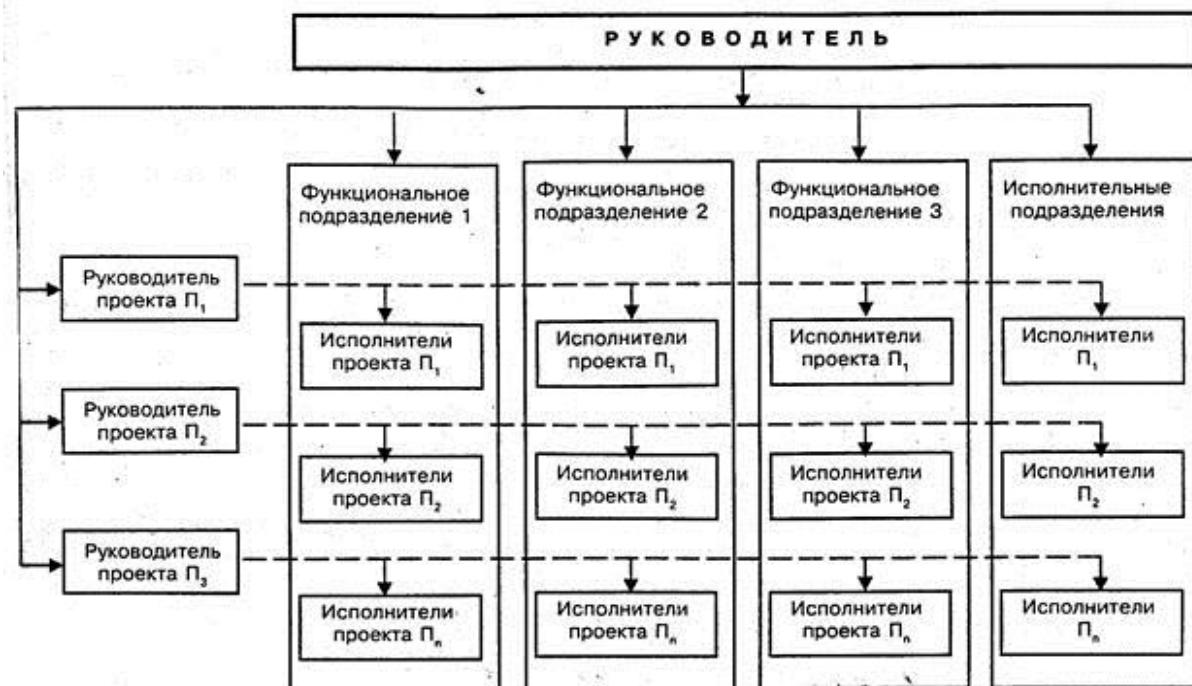


Рисунок 8 – Проектная организационная структура управления

Преимущества матричной организационной структуры управления:



1) возможность быстро реагировать и приспосабливаться к изменяющейся внешней и внутренней среде организации;

2) лучшая координация за счет создания должности руководителя проекта, который координирует все связи между участниками проекта, работающими в различных функциональных отделах;

3) рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности;

4) сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня за счет передачи полномочий руководителям проектов;

5) повышение личной ответственности за выполнение проекта в целом и его составных частей.

Недостатки:

1) сложность соподчинения из-за наложения горизонтальных и вертикальных полномочий;

2) борьба за власть, кадровое соперничество между руководителями проектов;

3) трудности в приобретении навыков, необходимых для работы по новому проекту.

Подводя итог, стоит отметить, что многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. Прежде всего, структура должна отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями. 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.

Теоретически все организационные структуры динамичны, поскольку претерпевают постоянный процесс модификаций и адаптаций под внешнюю и внутреннюю среду предприятия.

## 1.2 Особенности системы управления муниципальным предприятием

Существует разница между понятиями «предприятие» и «учреждение», однако она заметна далеко не сразу. Понимание отличий поможет грамотно использовать наименование организаций в своей повседневной деятельности.

Учреждение, это, прежде всего, некоммерческая организация, созданная для выполнения задач, связанных с социально-культурной, просветительской, образовательной и иной деятельностью, не предполагающей напрямую с заработка денег. Собственником может выступать как частное, так и юридическое лицо, государство, финансируя проект частично или полностью.

Особенность государственных учреждений – финансирование осуществляется собственником. Согласно Федеральному закону от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 02.12.2019) «О некоммерческих организациях», государственные учреждения являются некоммерческими структурами, которые действуют для достижения целей, направленных на удовлетворение всеобщего блага граждан. [31]. Согласно федеральному закону, государственные учреждения являются некоммерческими структурами, которые действуют для достижения целей, направленных на удовлетворение всеобщего блага граждан.

Муниципальное учреждение – это один из видов некоммерческих учреждений, которые создаются собственником.

1. Казенное учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами. При недостаточности денежных средств субсидиарную ответственность по обязательствам казенного учреждения несет собственник его имущества.

2. Бюджетное учреждение отвечает по своим обязательствам всем находящимся у него на праве оперативного управления имуществом, в том числе приобретенным за счет доходов, полученных от приносящей доход деятельности, за исключением особо ценного движимого имущества, закрепленного за бюджетным учреждением собственником этого имущества или приобретенного бюджетным учреждением за счет средств, выделенных собственником его имущества, а также недвижимого имущества независимо от того, по каким основаниям оно поступило в оперативное управление бюджетного учреждения и за счет каких средств оно приобретено.

3. Автономное учреждение отвечает по своим обязательствам всем находящимся у него на праве оперативного управления имуществом, за исключением недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленных за автономным учреждением собственником этого имущества или приобретенных автономным учреждением за счет средств, выделенных собственником его имущества.

Муниципальные унитарные предприятия относятся к числу коммерческих организаций, основной целью деятельности которых является извлечение прибыли. Однако данная классификация менее всего подходит для характеристики деятельности муниципальных предприятий, владеющих имуществом на праве хозяйственного ведения. Муниципальная форма собственности менее экономически эффективна, нежели частная. Стабильность в оплате труда угнетает стимулы для творческой инициативы, коммерческого интереса и риска, повышения производительности труда. В соответствии со ст. 26 Закона, контроль за деятельностью унитарного предприятия возложен на орган, осуществляющий полномочия собственника, и на другие уполномоченные органы [31]. Унитарное предприятие ежеквартально представляет уполномоченным органам государственной власти, органам местного самоуправления статистическую и бухгалтерскую отчетность по установленной форме о выполнении плана и о выпуске продукции

Рассмотрев характеристику понятий «муниципальное учреждение» и «муниципальное унитарное предприятие» были выделены их основные отличия (таблица 2).

Таблица 2 – Особенности муниципального учреждения и муниципального унитарного предприятия

Наименование показателя	Муниципальное учреждение	Муниципальное унитарное предприятие
Сфера деятельности	Детские сады, школы, поликлиники, приюты, социальные организации и др.	Жилищно-коммунальное хозяйство, городской транспорт, рынок, хлебозаводы и др.
Правовая основа использования имуществом	Оперативное управление (это право владения, пользования и распоряжения имуществом собственника, принадлежащее казённому предприятию или учреждению, в установленных законом пределах)	Хозяйственное ведение (это хозяйственное или иное право ведения, владения, пользования и распоряжения имуществом собственника, принадлежащее юридическим лицам, в установленных законом пределах)

Стоит также отметить, что основное отличие унитарного предприятия заключается в том, что оно не наделено правом собственности на закрепленное за ним собственником имущество с вытекающими из этого определенными законом последствиями. Имущество же иных коммерческих организаций принадлежит им на праве собственности. По сравнению с ними унитарные предприятия ограничены в праве распоряжения закрепленным за ними имуществом.

Согласно ст.2 Федерального закона «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» от 14.11.2002 N 161-ФЗ, муниципальное унитарное предприятие представляет собой коммерческую организацию, не наделенную правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником [30]. В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия. Имущество унитарного предприятия принадлежит на праве собственности Российской Федерации, субъекту Российской Федерации или муниципальному образованию [30]. К муниципальным хозяйствующим субъектам относят муниципальные унитарные предприятия. Особенностью

управления является то, что имущество, переданное ему в управление, является неделимым, а его руководитель обладает определенной степенью самостоятельности в функциях управления предприятием.

Основное предназначение муниципальных унитарных предприятий заключается в обеспечении производства и реализации муниципальных услуг в жилищно-коммунальных и торговых сферах, здравоохранении и культуре.

Согласно ст.2 ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях», в Российской Федерации действуют следующие виды унитарных предприятий [30].

1. Унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения, – федеральное государственное предприятие и государственное предприятие субъекта Российской Федерации.

2. Унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления, – федеральное казенное предприятие, казенное предприятие субъекта Российской Федерации, муниципальное казенное предприятие.

Выделяют две группы методов управления такими предприятиями: экономические и административные. В зависимости от организационно-правовой формы муниципального предприятия выбирается метод управления им. В то же время для управления такими предприятиями, действующими на праве хозяйственного ведения, используются как экономические (ставка амортизации, цены, тарифы и прочее) и административные (учреждение устава предприятия, отчетность о финансово-хозяйственной деятельности и прочее) методы. Именно поэтому такие предприятия пользуются наибольшим научным интересом у исследователей в области совершенствования организационной структуры управления [13].

В настоящее время основными тенденциями в муниципальной экономике являются интенсивное развитие муниципальных предприятий, трансформация их функций и диверсификация предоставляемых услуг. Как показывает практика, большинство муниципальных унитарных предприятий работают неэффективно,

оказывая услуги низкого качества, они мало заинтересованы в повышении эффективности своей работы, поскольку улучшение их экономических показателей приведет к сокращению дотаций из местного бюджета.

Органам власти субъекта Федерации недостает опыта в управлении предприятиями, и они не способны эффективно контролировать унитарные предприятия. В результате неадекватных контрактов на управление региональные и местные органы власти иногда не могут добиться практического исполнения документов или заставить директора унитарного предприятия соответствовать определенным требованиям.

Как было выяснено ранее, муниципальные предприятия владеют своим имуществом на праве хозяйственного ведения, именно право хозяйственного ведения лишает директоров унитарных предприятий, как стимулов, так и полномочий принимать долгосрочные решения по развитию.

Управленческая деятельность – один из важнейших факторов функционирования и развития предприятий в условиях рыночной экономики. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и реализации продукции, усложнением хозяйственных связей, повышением роли потребителя в формировании технико-экономических и иных параметров предприятия. Изменение условий производственной деятельности, необходимость адекватного приспособления к ней системы управления сказывается не только на совершенствовании ее организации, но и на перераспределении функций управления по уровням ответственности. В широком смысле, задача состоит в том, чтобы выбрать ту систему, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам.

Управление муниципальным предприятием осуществляется на базе той организационной структуры, которая определяется предприятием самостоятельно. При разработке организационной структуры управления необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по

подразделениям. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Руководители предприятий особое внимание должны уделять принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Стоит отметить, что система управления унитарным предприятием отличается от механизма управления другими коммерческими организациями. В унитарном предприятии в обязательном порядке формируется только один единоличный орган управления – директор, генеральный директор. Он назначается собственником имущества унитарного предприятия и подотчетен собственнику. Основная функция руководителя унитарного предприятия заключается в организации выполнения решений, исходящих от собственника имущества предприятия. Руководитель отчитывается о деятельности предприятия в порядке и в сроки, которые определяются собственником имущества предприятия.

Современное управление предприятием в сфере жилищно-коммунального хозяйства представляет собой управление производственными коллективами, с целью мобилизации и координации их усилий направленных на решение поставленных задач. Работа по совершенствованию структуры управления приносит результаты только при его комплексном анализе и совершенствовании.

Таким образом, перед каждым руководителем стоит задача выбрать ту систему управления, которая лучше всего отвечает целям и задачам предприятия. Управление предприятием осуществляется на базе той организационной структуры, которая определяется предприятием самостоятельно. При разработке организационной структуры необходимо обеспечивать эффективное распределение функций управления по структурным подразделениям, которое возможно осуществить, зная показатели оценки организационной структуры и ее компонентов.

### 1.3 Методика анализа и оценки эффективности функционирования организационной структуры муниципального предприятия

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.

Наряду с финансовыми, материальными, человеческими и другими ресурсами эффективное управление является ценным ресурсом для каждого предприятия. Именно, исходя из данного положения, совершенствование системы управления предприятия является главным способом повышения эффективности трудового процесса. Совершенствование системы управления предприятием (СУП) – это комплекс мероприятий, помогающих управляющему составу эффективнее использовать ресурсы предприятия, своевременно и быстро находить, исправлять недостатки в управлении, а, следовательно, и в производстве.

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 [2].

Определение эффективности организационных структур управления проводится с целью совершенствования элементов хозяйственного управления,



критериев оценки и стимулирования высоких результатов производственной деятельности организации. Существуют показатели, которые могут использоваться при оценке эффективности организационной структуры управления [9].

1. Показатели, характеризующие эффективность системы управления и выражающиеся через конечные результаты деятельности и затраты на управления.

2. Показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда.

3. Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень.

В качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться:

- объем (увеличение объема выпуска продукции);
- прибыль (увеличение прибыли);
- себестоимость (снижение себестоимости);
- объем капитальных вложений (экономия на капитальных вложениях);
- качество продукции;
- сроки внедрения новой техники и тому подобное.

В качестве затрат на управление учитываются:

- текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений;
- единовременные затраты на исследовательские и проектные работы по созданию и совершенствованию системы управления, на приобретение вычислительной техники и других технических средств, используемых в управлении, затраты на строительство объектов, связанных с управлением.

Основные критерии эффективности системы управления представлены на рисунке 9.

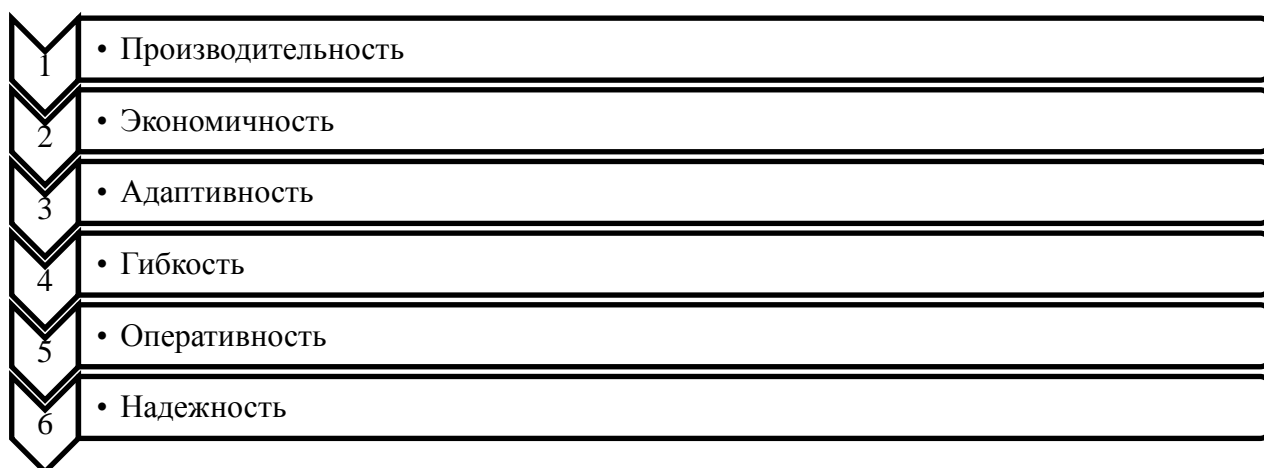


Рисунок 9 – Критерии эффективности системы управления предприятием

Для характеристики рациональности организационной структуры и ее технико-организационного уровня используются такие показатели как: звенность (количество подразделений, отделов и служб) системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав ответственности [9].

Целью системы организационного моделирования является выделение таких направлений организационного развития экономических систем, которые будут перспективными. А одной из важнейших задач является разработка механизма и его инструментария для оценки эффективности проведенных изменений организационной структуры. При решении задач такого рода необходимо исследовать особенности, условия, ограничения, характеризующие корпоративное управление, выделить и оценить ряд факторов эффективности и влияющих параметров, дать оценку согласованности механизма корпоративного управления и эффективности взаимодействия между участниками корпоративной системы. Важность этой задачи обуславливается, прежде всего, тем, что организационная структура – составная часть экономического потенциала торгового предприятия, она не существует сама по себе, и в составе экономического потенциала обеспечивает эффективное использование всех имеющихся у торгового предприятия ресурсов [24].

По мнению кандидата экономических наук, В. Остроухова, в качестве критерия предлагается оценить полноту и устойчивость достижения конечных целей систем управления, и одновременно оценивать величину затрат, связанных с функционированием организационной структуры. Для этих целей разрабатывается эталонный вариант организационной структуры и оценивается его эффективность, с которой впоследствии сравнивается эффективность фактически действующего аналога. В качестве показателей выбираются те, которые оценивают конечные результаты деятельности торгового предприятия (объём выпуска продукции, её себестоимость, прибыль, величина инвестиций в производство), а также те, которые оценивают организацию процесса управления (затраты на управленческий аппарат, эксплуатацию оборудования и зданий, производительность работников аппарата управления) [20].

Другой подход предусматривает составление матрицы, в которой по горизонтали перечисляются основные функции торгового предприятия, а по вертикали структурные единицы (или исполнители), которые отвечают за выполнение функций, отражённых по горизонтальной строке. На пересечении строк и столбцов выявляется то подразделение, которое выполняет данную работу. Далее анализируются причины наличия минусов и принимаются управленческие решения, под которые корректируются штатные расписания [14].

Эффективность организационной структуры управления можно определить с помощью количественных показателей оценки, представленных в таблице 3.

Таблица 3 – Система показателей для оценки уровня эффективности организационной структуры

Наименование показателя	Формула расчета	Обозначение	Рекомендуемое значение
Коэффициент структурной напряженности	$K_{сн} = N * K_{общ} / K_{ауп}$	<p>N – общее число подразделений, находящихся в подчинении данному руководителю;</p> <p>K общ– общее число работников организации</p> <p>Kауп - количество работников аппарата управления</p>	<p>Зоны оптимальных значений коэффициентов (таблица 4)</p>

Окончание таблицы 3

Наименование показателя	Формула расчета	Обозначение	Рекомендуемое значение
Коэффициент охвата цели	$K_{охвц} = Цн/Цз$	Цн – кол-во нормативных целей отдела; Цз – кол-во целей, отраженных в положении об отделе	1
Коэффициент концентрации функций	$K_{конц} = Фосн/Фф$	Фосн – количество основных функций. Фф – количество фактически выполняемых функций.	$K_{конц} \geq 1$ - означает, что целевые функции не превышают фактически выполняемые и реализуется в полной мере; $K_{конц} < 1$ - свидетельствует о том, что реальная действительность требует передачи части функций
Коэффициент дублирования функций	$K_{дуб} = (Фн - Фди)/Фн$	Фди – количество дублируемых функций в оргструктуре	1
Удельный вес численности руководителей в численности ППП	$K_{рук} = Чр/ЧППП$	Чр – численность руководителей;	0,15
Коэффициент текучести кадров	$K_{тек} = Чув/Чф$	Чув- число уволившихся работников, Чф- фактическое число работников	0,15-0,20
Средняя норма управляемости	$Нупр = Чу/Ч$	Чу-численность управляющего персонала Ч- общая численность	7-9 человек (для отделов) 20 человек (для подразделений)
Коэффициент непрерывности информационных потоков	$K_{нип} = t_{у\ норм}/t_{у\ факт}$	$t_{у\ норм}$ , $t_{у\ факт}$ – длительность управленческого цикла, рассчитанного по сроку прохождения документа, нормативная и фактическая	Стремится к единице

Коэффициент структурной напряженности представляет собой отношение общего числа подразделений, находящихся в подчинении данному аппарату управления, к удельному весу работников аппарата управления в процентах от

общей численности работников. Исходя из общепринятых норм управляемости, выделяют зону оптимальных значений коэффициентов, при которых система управления и взаимодействия подразделений строительного предприятия имеет оптимальную структуру (таблица 4).

Таблица 4 – Зоны оптимальных значений коэффициентов структурной напряженности

Зона значений	Характеристика
0–0,3	Управление малоэффективно из-за дублирования функций
0,3–0,5	Управление эффективно, однако наблюдается низкая экономичность управления в связи с расширенным аппаратом управления
0,5–0,7	Высокая эффективность управления
0,7–0,9	Управление эффективно, однако большое число структурных подразделений усложняет управление и замедляет продвижение информации
0,9–1,2	Управление малоэффективно в связи с высокой загруженностью аппарата управления
Более 1,2	Управление неэффективно

Стоит отметить, что при небольшом числе подразделений норма управляемости находится в пределах нормативного значения. Это соотношение обеспечивает предприятию значительную экономичность управления и сравнительно небольшую загруженность его работников. Данная структура управления может достаточно быстро реагировать на изменения во внешней и внутренней среде без привлечения дополнительных затрат и ресурсов.

На основе полученных результатов, дается качественная оценка модели организационной структуры.

Кроме того, действенным способом при оценке эффективности организационной структуры является выявление рациональности распределения задач, прав и ответственности между структурными звеньями.

Цель – оценка степени надежности (иными словами работоспособности) организационной структуры управления, характеризующейся вертикальными и горизонтальными структурными целями системы в целом. Для определения показателей используют следующие методы расчета:

1) определяется коэффициент актуализации функций

$$K_{\text{аф}} = \frac{\Phi_0}{\Phi_{\text{ф}}} \quad (1)$$

где,  $\Phi_0$  – количество основных и вспомогательных функций, обусловленных деревом целей;

$\Phi_{\text{ф}}$  – количество фактически выполняемых функций.

$K_{\text{аф}} > 1$  означает, что часть целевых функций не реализуется;

$K_{\text{аф}} < 1$  свидетельствует о том, что реальная действительность требует выполнения и других функций.

Коэффициент эффективности организационной структуры управления ( $K_{\text{эфф стр}}$ ) рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{эфф стр}} = \frac{\xi}{Z_{\text{упр}}} \quad (2)$$

где,  $\xi$  – конечный результат (эффект, прибыль), полученный от функционирования оргструктуры системы управления, руб;

$Z_{\text{упр}}$  – административные расходы (фонд заработной платы административно-управленческого персонала, расходы на содержание помещений, на приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.), руб.

На основе постоянного мониторинга количественных значений оценок, выставляемых экспертами разрабатываются мероприятия по корректировке организационной структуры, что позволит обеспечить её наиболее эффективное функционирование.

Таким образом, предлагаемая модель позволяет получить объективные результаты процесса управления организационными изменениями в виде сравнительного уровня эффективности либо конечных вариантов организационных структур, либо последовательных эволюционных структур при длительных организационных изменениях, отражающих стратегию организационных изменений корпоративных систем [4, 20].

## Выводы по разделу 1

Изучив теоретические и методические основы организационной структуры управления на предприятии можно сделать следующие выводы:

При определении понятия «организационная структура» ориентиром выступали исследования таких авторов как С.Е. Каменицира, О.В. Козлова, В.Г. Шаркович, Б.Л. Резник, Л.И. Ивенко, В.Г. Афанасьев, Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Х. Эмерсон, Л. фон Берталанфи, М. Вебер, П. Дракер, И. Ансофф, Д. Норт, Ф. и Л. Гилбрет, Х. Эмерсон.

Организационная структура в работе рассматривается как упорядоченная совокупность организационных компонентов, взаимосвязанных между собой и расположенных в порядке подчиненности ее элементов, отражающих цель, задачи и стратегию развития предприятия.

Кроме того, при в процессе теоретического исследования понятия было выяснено, что при создании и совершенствовании организационной структуры необходимо помнить, что она должна удовлетворять как потребности сотрудников предприятия, так и требования со стороны руководства. Ко всему прочему, необходимо чтобы она отвечала следующим принципам: комплексность, научность, экономичность, системность, гибкость, вариативность.

Предприятиям необходимо каждые 3-5 лет осуществлять анализ имеющейся организационной структуры и принимать меры по ее совершенствованию и уменьшению затратности при ее функционировании. Совершенствование организационной структуры необходимо и экономически целесообразно производить для предупреждения кризисной ситуации.

## 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ МУП ГОРОДА НИЖНЕВАРТОВСКА «ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ РЕМОНТНО ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЙ ТРЕСТ № 3»)

### 2.1 Общая характеристика деятельности МУП г. Нижневартовска «Производственный ремонтно-эксплуатационный трест № 3»

Муниципальное унитарное предприятие города Нижневартовска «Производственный ремонтно-эксплуатационный трест № 3» (сокращенное наименование МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3») учреждено в соответствии с законом Российской Федерации «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» и Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [30,32].

Согласно ст.2 Федерального закона «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях», унитарным предприятием признается коммерческая организация, которая не наделена правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником [30].

Основной целью создания и деятельности предприятия, в соответствии с Уставом, является эксплуатация и ремонт жилищного фонда города Нижневартовска. Предприятие насчитывает более 30 видов деятельности, отраженных в Уставе, основным из которых является ремонт и эксплуатация жилого фонда города.

В своей деятельности предприятие руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, решениями органов власти и управления города Нижневартовска и Уставом. Координацию работы и курирование деятельности предприятия осуществляет заместитель Главы города, он же директор департамента жилищно-коммунального хозяйства администрации города.



Организационная структура управления МУП города Нижневартовска «ПРЭТ № 3» представлена в приложении А и относится к линейно-функциональной, для которой характерно деление предприятия на отдельные подразделения, выполняющих основную работу, и функциональные отделы, обслуживающие их, каждое из подразделений и отделов имеет определенные задачи и обязанности.

Проведя анализ существующей организационной структуры, удалось выявить ряд значимых преимуществ, а также некоторые недостатки. Основные плюсы и минусы организационной структуры предприятия отражены в таблице 5.

Таблица 5 – Преимущества и недостатки организационной структуры  
МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3»

Преимущества	Недостатки
– стимулирует деловую и профессиональную специализацию;	– отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации.
– уменьшает дублирование функций и потребление материальных ресурсов в функциональных областях; – улучшает координацию в функциональных областях;	– цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной; – проблемы межфункциональной координации; – увеличение времени принятия решений из-за необходимости их согласований

Структура определена характером производственных процессов и обеспечивает рациональное взаимодействие всех подразделений.

Важнейшим ресурсом предприятия являются кадры, то есть совокупность людей, осуществляющих свою деятельность совместно в целях достижения его целей. В соответствии с выполняемыми функциями, персонал подразделяется на следующие категории: руководители, специалисты, служащие и рабочие. В основе состава и объема работ по функциям управления определяется рациональное построение системы управления и численность персонала по каждой функции, происходит разработка организационных и прочих документов.

Большое значение для предприятия имеет функциональное разделение труда, которое определяет направление функциональных взаимоотношений аппарата управления с другими подразделениями и должностями. Таблица функционального разделения труда между работниками системы управления строится с целью упорядочения разделения труда в данной службе, ликвидации дублирования при выполнении отдельных функций, более равномерной загрузки работников, а также для составления более четкого баланса прав реализации функций по управлению персоналом. Исходя из таблицы функционального труда предприятия в сфере управления персоналом, можно отметить, что при выполнении отдельных функций, касающихся персонала предприятия дублирования полномочий не наблюдается. Большую часть функционала выполняют сотрудники службы по комплектованию кадров; руководители подразделений, отделов и других служб осуществляют главным образом оперативное управление персоналом.

Муниципальное унитарное предприятие города Нижневартовска «ПРЭТ № 3» является коммерческой организацией, не наделенной правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество предприятия находится в муниципальной собственности города Нижневартовска и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения. Уставный капитал предприятия состоит из основных и оборотных средств и составляет 13 281 000 рублей, сформирован имуществом и денежными средствами. В состав предприятия входят 15 подразделений, общая площадь обслуживания территории составляет более 200 000 м<sup>2</sup>.

Для анализа внутренней и внешней среды предприятия использовался метод SWOT-анализа. Количественный и качественный метод оценки опасностей и возможностей позволяет определить факторы прямого и косвенного воздействия наиболее значимых для предприятия опасностей и возможностей. Метод SWOT-анализа включает в себя четыре последовательных этапа, подразумевающих

количественный и качественный анализ деятельности предприятия методами экспертных оценок [12].

Анализ проводился на исследуемом предприятии в ноябре 2019 года. Организация SWOT-анализа осуществлялась посредством метода экспертных оценок, для которого была определена группа экспертов, в составе: директор предприятия, заместитель директора, главный инженер, начальник службы по комплектованию кадров и главный бухгалтер предприятия.

Первый этап – выделение наиболее важных параметров анализа, посредством внутреннего (сильные и слабые стороны) и внешнего (угрозы и возможности) аудита предприятия. Основой для оценки является анализ корпоративного портфеля, который представляет собой совокупность характеристик предприятия, всесторонне описывающих его деятельность. Результаты представлены в таблице 6 и 7.

Таблица 6 – Сильные стороны МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3»

	Сильные стороны	Подробное описание	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
А	Достойное качество оказываемых услуг	Услуги выполняются в установленные сроки и качественно за счет постоянного контроля со стороны руководителя предприятия и ответственных лиц	+9,0	1,0	+10,0
Б	Большой диапазон оказания услуг	Количество оказываемых услуг составляет порядка 30 видов	+10,0	0,9	+9,0
В	Предприятие осуществляет свою деятельность более 23 лет	Создает у потребителей впечатление надежного и стабильного предприятия	+10,0	0,8	+8,0
Г	Широкая сеть расположения подразделений	Подразделения предприятия расположены по всему городу	+9,0	0,9	+8,1
Д	Квалифицированный административно-управленческий персонал	Постоянное совершенствование знаний и навыков персонала	+8,0	1,0	+8,0

## Окончание таблицы 6

	Сильные стороны	Подробное описание	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
Е	Разнообразие предлагаемых рабочих мест	Наличие большого числа рабочих мест на предприятии	+8,0	0,8	+6,4
Ж	Организованный управленческий процесс	Управление персоналом осуществляется квалифицированными руководителями подразделений	+8,0	0,7	+5,6
З	Наличие площадей для осуществления деятельности	Помещения, инструмент, гаражи и пр.	+7,0	0,5	+3,5

С целью определения сильных и слабых сторон предприятия были использованы следующие параметры:

– «оценка воплощения»: слабые стороны принимают значение (0;-10], сильные – (0;+10];

– «оценка важности» (от 0 до 1) – определяет важность перечисленных сторон для формирования конкурентоспособности предприятия.

Таблица 7 – Слабые стороны МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3»

	Слабые стороны	Подробное описание	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
И	Низкая прибыльность предприятия	Высокая зависимость от платежеспособности потребителей	-10	1	-10
К	Недостаточная квалификация рабочего персонала	Большинство рабочих и служащих имеют уровень образования, не соответствующий должности	-8	0,7	-5,6
Л	Низкий уровень заработной платы	Нет возможности повышать уровень заработной платы в связи с низкой прибыльностью предприятия	-10	0,8	-8
М	Демотивирующая система оплаты труда и поощрений	Размер и структура заработной платы не удовлетворяет ожидания работников	-9	0,7	-6,3
Н	Высокий уровень увольнений среди рабочего персонала	В связи с неудовлетворительным уровнем заработной платы	-9	0,9	-8,1
О	Старение кадров предприятия	Практически 50% сотрудников имеют возраст 50 и более лет	-7	0,6	-4,2

Окончание таблицы 7

	Слабые стороны	Подробное описание	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
П	Большая зависимость от заемных средств	Большая часть заемных средств относительно собственного капитала	-8	1	-8
Р	Недостаточное техническое оснащение	Изношенность инвентаря, нехватка оборудования, неразвитая инфраструктура офиса	-8	0,8	-6,4

Ранг каждой из сторон определяется путем перемножения параметров «оценка воплощения» и «оценка важности». Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия является суммарным показателем рангов каждой из сторон. Для предприятия интегральная оценка положительная, что говорит о преобладании сильных сторон.

Второй этап SWOT-анализа – выявление угроз, способных подорвать позиции предприятия и определение возможностей по их преодолению. Результаты анализа факторов внешней среды представлены в таблице 8 и 9.

Таблица 8 – Возможности МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3»

	Возможности	Подробное описание	Характер	Сила	Важность	Ранг
А	Банкротство конкурентов	Поглощение доли рынка обанкротившихся конкурентов	+1	+10	0,9	+9
Б	Улучшение инвестиционной политики	Возможность привлечения инвестиций	+1	+9	0,9	+8,1
В	Благоприятная демографическая ситуация	Повышение прибыльности предприятия за счет увеличения числа потребителей	+1	+6	0,6	+3,6
Г	Благоприятная экономическая ситуация	Снижение задолженностей по оплате услуг со стороны потребителей, что приведет к повышению прибыльности предприятия	+1	+10	1	+10

## Окончание таблицы 8

	Возможности	Подробное описание	Характер	Сила	Важность	Ранг
Д	Развитие инфраструктуры города	Увеличение зоны обслуживания	+1	+10	1	+10
Е	Высокий уровень безработицы	Повышение лояльности среди персонала по отношению к уровню заработной платы	+1	+6	0,6	+3,6
Ж	Применение современной техники и технологий	Совершенствование технологий оказания услуг позволит снизить себестоимость оказания услуги	+1	+7	0,7	+4,9
З	Постоянный рост спроса на услуги	Увеличение потребителей услуг ЖКХ	+1	+7	0,8	+5,6

«Сила влияния» определяется по 10 бальной шкале, следовательно, сила влияния позитивных факторов определяет, насколько выгодно сложившееся положение, «Сила влияния» негативных факторов – насколько опасна для предприятия сложившаяся ситуация во внешней среде. Параметр «важность» представляет собой весовой коэффициент, акцентирующий внимание, на наиболее значимых факторах, исходя из специфики деятельности предприятия, и определяется в диапазоне от 0 (совершенно не важно) до 1 (абсолютно важно).

Таблица 9 – Угрозы МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3»

	Угрозы	Подробное описание	Характер	Сила	Важность	Ранг
И	Появление крупных конкурентов	Последует сокращение зоны обслуживания	-1	-8	0,7	-5,6
К	Ухудшение экономического положения в стране	Скажется на снижении платежеспособности потребителей услуг	-1	-10	1	-10
Л	Ужесточение налогового законодательства	Снижение чистой прибыли	-1	-9	0,9	-8,1
М	Повышение тарифов на услуги ЖКХ	Ухудшение финансового состояния предприятия	-1	-7	0,6	-4,2

## Окончание таблицы 9

	Угрозы	Подробное описание	Характер	Сила	Важность	Ранг
Н	Ухудшение демографической ситуации	Сокращение числа потенциальных потребителей услуг	-1	-5	0,5	-2,5
О	Отсутствие кандидатов на рабочие специальности	Нехватка кадров на предприятии	-1	-9	0,9	-8,1
П	Приватизация жилых помещений гражданами	Сокращение зоны обслуживания, следовательно, потеря доли прибыли	-1	-9	0,9	-8,1
Р	Проведение конкурсов на обслуживание объектов	Потеря зоны обслуживания и дохода предприятия	-1	-8	0,8	-6,4

В завершении анализа внешней среды и выявления возможностей и угроз, так же определяется интегральная оценка конкурентоспособности компании. Для МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» интегральная оценка положительная, что говорит о том, что у предприятия в связи с реализацией намеченных возможностей появится возможность сгладить негативные последствия угроз, то есть в целом внешняя среда является для предприятия благоприятной.

Третий этап SWOT-анализа – сопоставление сильных и слабых сторон предприятия и факторов внешней среды.

Была сформирована «сопоставительная матрица», смысл которой заключается в следующем:

- определение того, насколько слабые стороны тормозят развитие предприятия и не дают ему возможности использовать благоприятную ситуацию;
- насколько слабые стороны делают его уязвимым для внешнего неблагоприятного воздействия;
- в целом даёт характеристику взаимодействия предприятия и внешней среды, а также способность достижения своих целей в сложившихся условиях.

В ячейках ставятся баллы, отражающие оценку сильных и слабых сторон предприятия с точки зрения способности использования благоприятных ситуаций и/или противостояния угрозам. Баллы назначаются в соответствии с десятибалльной шкалой, при этом, если оценка несет положительный смысл (наличие сил и/или способность противостоять угрозам), то она ставится со знаком «+», если отрицательный смысл (наличие слабостей и/или неспособность противостоять угрозам), то со знаком «-». Силы, слабости, возможности и угрозы перечисляются в порядке убывания соответствующих им рангов. Оценка факторов в сопоставительной матрице SWOT-анализа производилась экспертами.

Четвертый этап SWOT-анализа – определение основных стратегических действий, на основе проведенного анализа, актуальных для того или иного сочетания сил, слабостей, возможностей и угроз.

На основе матрицы сделан вывод о том, что наиболее перспективные стратегии для исследуемого предприятия находятся на пересечении «Силы – Возможности» и «Силы – Угрозы» (таблица 10): стратегия «Развитие» и стратегия «Гибкое реагирование» (приложение А).

Таблица 10 – Стратегическая матрица

Показатель	Среда	
	Преобладают возможности	Преобладают угрозы
Преобладают сильные стороны	Развитие	Гибкое реагирование
Преобладают слабые стороны	Совершенствование	Ликвидация проблем

SWOT-анализ МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» позволил сделать следующие выводы.

1. Основные сильные стороны предприятия, которые следует развивать и поддерживать:

- необходимо сохранить имеющийся уровень качества оказываемых услуг;
- предприятие обладает широким диапазоном оказываемых услуг;



– большим преимуществом предприятия перед конкурентами является наличие широкой сети расположения подразделений.

2. Основные слабые стороны, от которых следует избавиться в ближайшее время:

- необходимо повысить прибыльность предприятия;
- пересмотреть условия оплаты труда работников;
- наблюдается старение кадрового состава персонала;
- снизить коэффициент заемных средств.

3. Основные возможности и угрозы, на которые предприятию необходимо обратить особое внимание:

1) «силы – возможности»:

– благодаря достаточно высокому качеству оказываемых услуг, широкому диапазону оказываемых услуг и занимаемой зоне обслуживания, предприятие имеет преимущество перед конкурентами;

– с возможностью появления новых технологий и технического оснащения качество оказываемых услуг улучшится и в результате это позволит поглотить занимаемую долю рынка конкурентов;

– появление новых технологий оказания услуг позволит предприятию снизить затраты на себестоимость оказываемой услуги;

– благоприятные экономическая и демографическая ситуации в стране, развитие инфраструктуры города позволят повысить уровень прибыльности предприятия, за счет наличия у него широкой сети обслуживания и диапазона оказываемых услуг. Кроме того, благодаря повышению прибыльности предприятия станет возможным повышение уровня оплаты труда персонала;

– возможность банкротства конкурентов в совокупности с наличием у потребителей услуг доверия к предприятию и наличием высокой доли рынка, позволит предприятию расширить количество потребителей своих услуг;

- наличие у предприятия разнообразия предлагаемых рабочих мест позволит заполнить их, благодаря благоприятной демографической ситуации в стране и регионе;

2) «слабости – возможности»:

- высокий уровень безработицы в стране позволит предприятию удержать увольняющихся сотрудников, а также оставить уровень заработной платы на прежнем уровне;

- в связи с низкой прибыльностью предприятия и высокой зависимостью от заемных средств в условиях улучшения инвестиционного климата возможно привлечение дополнительных ресурсов со стороны инвесторов;

- благоприятная демографическая ситуация позволит покрыть пустующие вакантные рабочие места среди квалифицированного рабочего персонала, а также увеличит предложение квалифицированной рабочей силы, что позволит избежать старения кадрового состава;

- возможность постройки новых домов позволит увеличить прибыль предприятия, что приведет к возможному повышению заработной платы рабочих, а, следовательно, снизит количество увольнений;

- развитие технического оснащения в совокупности с улучшением инвестиционной политики позволит заменить изношенное оборудование, а также улучшить инфраструктуру рабочих и служебных помещений;

3) «силы – угрозы»:

- возрастающее конкурентное давление на рынке будет затруднено, благодаря широкой сети расположения подразделений предприятия в городе и широкому ассортименту оказываемых услуг;

- наличие широкой сети расположения подразделений, осуществление деятельности более 23 лет, достойного качества оказываемых услуг, а также наличие широкого спектра оказываемых услуг в условия массовой приватизации гражданами жилых помещений позволит расширить спектр оказываемых услуг, оказывая им дополнительные услуги;

- большая зона обслуживания территории позволит предприятию в условиях ухудшения экономической ситуации не потерять часть прибыли;

4) «слабости – угрозы»:

- угроза ухудшения экономического положения в стране позволит сдерживать уровень заработной платы на прежнем уровне;

- неблагоприятные демографические изменения в регионе и стране оптимизируют нехватку кандидатов на рабочие специальности, что будет тормозить развитие предприятия;

- угроза снижения активности потребителей услуг в совокупности с низкой прибыльностью предприятия приведет к разорению;

- зависимость от проведения конкурсов по обслуживанию дополнительных объектов затруднит расширение зоны обслуживания территории и объектов, снизит возможность повышения прибыли предприятия, что сделает его непритягательным для потенциальной рабочей силы;

- угроза приватизации жилых помещений гражданами приведет к снижению доли потребителей и зоны обслуживания.

Интегральная оценка SWOT-анализа положительна (составляет +99), что позволяет говорить о том, что предприятие находится в целом в благоприятном положении относительно наличия у него сил и возможностей для устранения слабых сторон и уменьшения влияния угроз (приложение А).

Подводя итог, стоит отметить, что «Производственный ремонтно-эксплуатационный трест № 3» является муниципальным унитарным предприятием города Нижневартовска. Основным видом деятельности, которого выступает эксплуатация и ремонт жилищного фонда города Нижневартовска.

Проведя комплексный SWOT-анализ, было выяснено, у предприятия достаточно сильных сторон для устранения негативного влияния угроз со стороны внешней среды. Наиболее подходящими для него стратегиями развития являются: стратегия развития и стратегия совершенствования деятельности предприятия.

## 2.2 Анализ и оценка показателей эффективности функционирования организационной структуры МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3»

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия является основой для принятия решений на уровне субъектов хозяйствования, с помощью которого выявляются наиболее значимые характеристики и показатели деятельности предприятия и составляются прогнозы его дальнейшего развития.

Аналитические исследования финансово-хозяйственной деятельности предприятия базируются на определенных правилах, приемах и способах исследования, подчиненных достижению целей анализа, и выполняются в соответствии с выбранными методами и разработанными методиками.

Динамика финансовых показателей МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Динамика изменения финансовых показателей МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» ,

тыс. руб.

Показатель	Финансовый результат				Темп прироста, %		
	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2016	2017	2018
Выручка	495 997	485 375	477 994	632 487	-2,19	-1,54	24,43
Себестоимость	475 082	479 329	505 880	695 517	0,89	5,25	27,27
Прибыль от продаж	20 915	6 046	-27 886	-63 299	-245,93	121,68	55,95
Прочие доходы	15 100	11 546	12 070	92 849	-30,78	4,34	87,00
Прочие расходы	36 002	25 691	29 433	26 605	-40,13	12,71	-10,63
Чистая прибыль	13	-8 099	-43 557	661	-100,16	81,41	66,89

Источник: рассчитано по данным бухгалтерской отчетности МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3»

Отообразим динамику финансовых показателей МУП города Нижневартовска «ПРЭТ № 3» на рисунке 10.

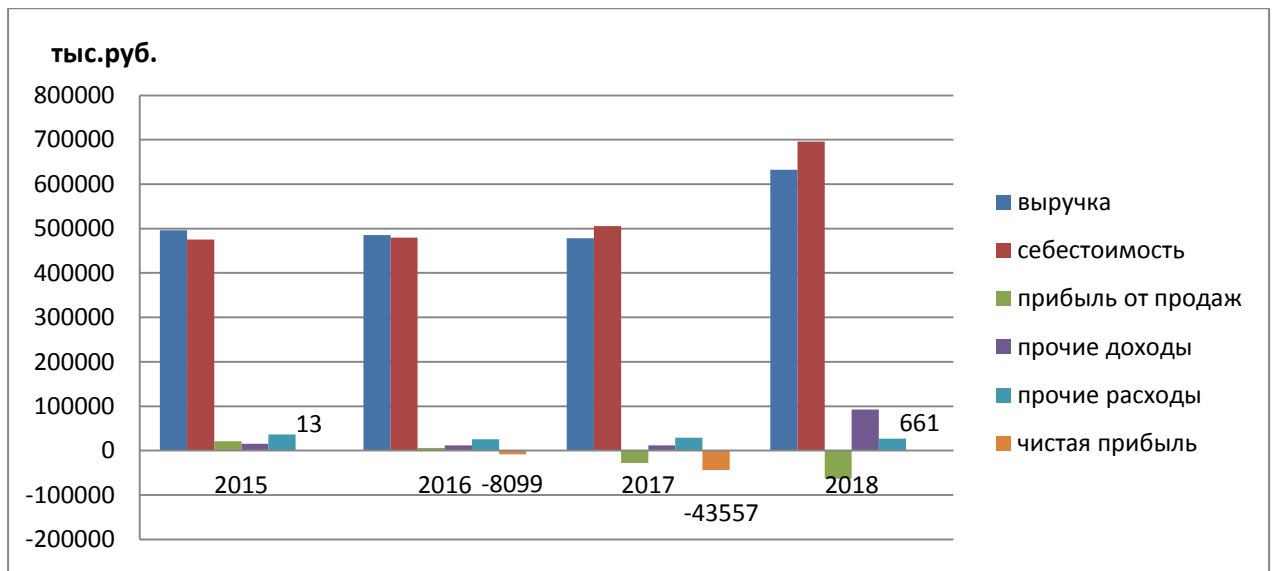


Рисунок 10 – Динамика финансовых показателей МУП города Нижневартовска «ПРЭТ № 3» 2015–2018 г.

Темп прироста основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия представлен на рисунке 11.

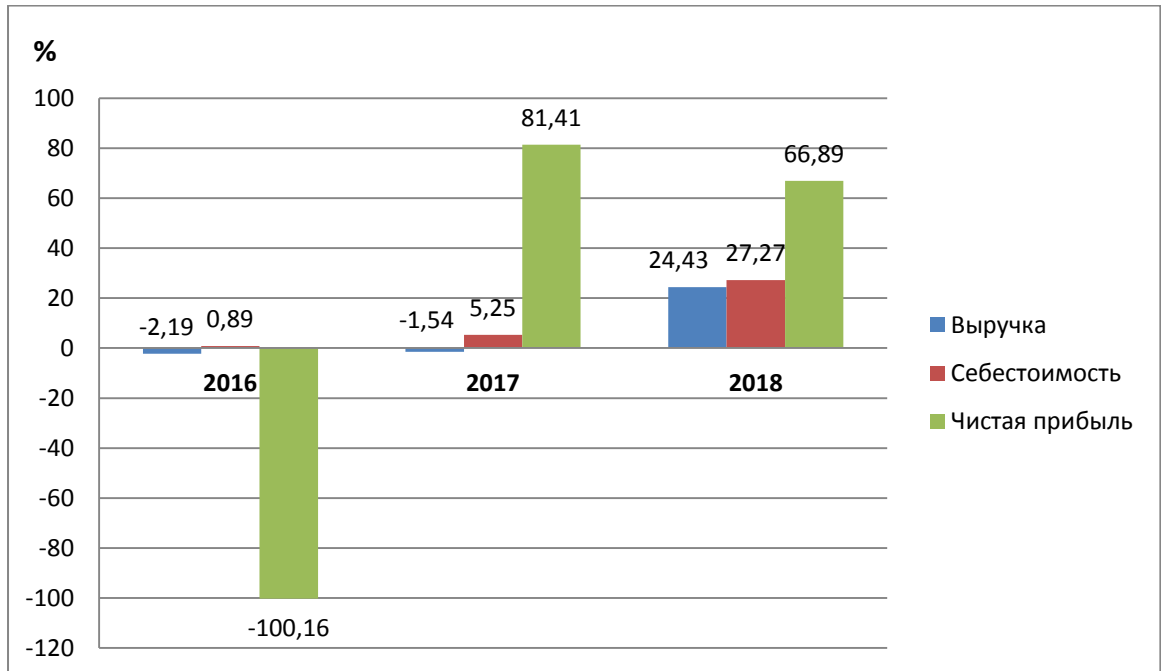


Рисунок 11 – Темп прироста финансовых показателей МУП города Нижневартовска «ПРЭТ № 3» 2015–2018 г.

Из представленных видно, что выручка и себестоимость продаж увеличивается за рассматриваемый период более чем на 30 %. В 2018 году наблюдается увеличение показателя чистой прибыли на 44 218 тыс. рублей по сравнению с 2017 годом. Анализируя полученные данные видно, что 2017 год является наиболее отрицательным с точки зрения финансового состояния. Данный факт отягощает положение предприятия в текущем периоде.

За период с 2017 по 2018 года произошло увеличение выручки и себестоимости, что связано с увеличением объема оказываемых услуг, а именно принятие в управление трех микрорайонов города, а также частичного повышения тарифа на оказываемые услуги по содержанию и управлению многоквартирными домами в пределах 4 %.

Анализ финансового состояния предприятия играет важную роль в повышении экономической эффективности деятельности организации, в её управлении, в укреплении её финансового состояния.

Таким образом, проанализировав финансовую устойчивость предприятия можно сделать вывод, что МУП города Нижневартовска «ПРЭТ № 3» является финансово неустойчивым.

Подводя итог, стоит отметить, что для муниципального унитарного предприятия города Нижневартовска «ПРЭТ № 3» характерна линейно-функциональная организационная структура, определенная характером производственных процессов и обеспечивающая рациональное взаимодействие 15 структурных подразделений, каждое из которых имеет линейного руководителя, 9 служб и 3 отдела, входящих в аппарат управления предприятия. Возглавляет предприятие директор, имеющий двух заместителей: заместителя директора, который отвечает за материально-технические вопросы, и главного инженера, ответственного непосредственно за производственный процесс на предприятии.

Количественный состав кадров МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» определяется согласно штатному расписанию, которое разрабатывается отдельно для каждого структурного подразделения и утверждается директором

предприятия. В МУП города Нижневартовска «ПРЭТ № 3» общая численность сотрудников на конец 2019 года составляет 645 человек (таблица 12).

Таблица 12 – Характеристика персонала МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» по категориям

№ п/п	Наименование категории	Количество, чел.	Удельный вес, %
1	Среднесписочная численность, в том числе:	645	100
1.1	основные рабочие	541	85
1.2	вспомогательные рабочие	23	3
1.3	служащие и специалисты	51	8
1.4	руководители	30	4

Данный представленной таблицы показывают, что коллектив предприятия состоит более чем из 600 человек, из которых основная составляющая представлена рабочими, кроме того значительную часть занимают служащие и специалисты. Данные о количественной составляющей каждой из категорий персонала предприятия, позволяют отразить структуру персонала по признаку его участия в производственном и управленческом процессе (рисунок 12).

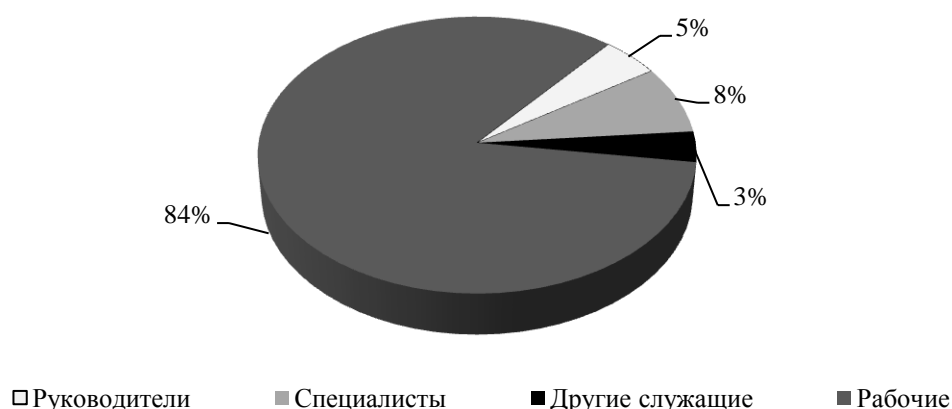


Рисунок 12 – Структура персонала МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» по признаку участия в производственном и управленческом процессе

Анализ диаграммы, построенной на основе информации о структуре персонала, показал, что аппарат управления составляет 4% от общего количества сотрудников, а доля рабочего персонала составляет порядка 85%.

Для расчета уровня текучести на предприятии в целом используется формула 6 (таблица 13). Коэффициент текучести кадров выражает, какая доля кадров находится в движении.

Таблица 13 – Уровень текучести кадров в подразделениях МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» 2015-2018 гг.

	Количество уволенных сотрудников, чел.					Среднесписочная численность персонала в подразделении, чел.					Коэффициент текучести, %				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
Аппарат управления	1	0	1	5	3	50	50	51	50	52	2	0	1,96	10,00	5,76
Структурные подразделения	287	275	253	267	262	739	695	666	610	593	38,83	39,56	37,98	43,77	44,18
ВСЕГО	288	275	254	272	265	789	745	717	660	645	36,50	36,91	35,42	41,21	41,00

Поскольку, на практике нормой для крупных предприятий производственной сферы является 15-20%, то показатель текучести кадров на исследуемом предприятии находится выше нормы, что свидетельствует о неблагоприятных условиях труда, низкой заработной плате и сезонностью работ. Количество увольнений в структурных подразделениях является преобладающим (рисунок 13). Среди сотрудников, входящих в административно управленческий состав уровень текучести находится на нормативном уровне.



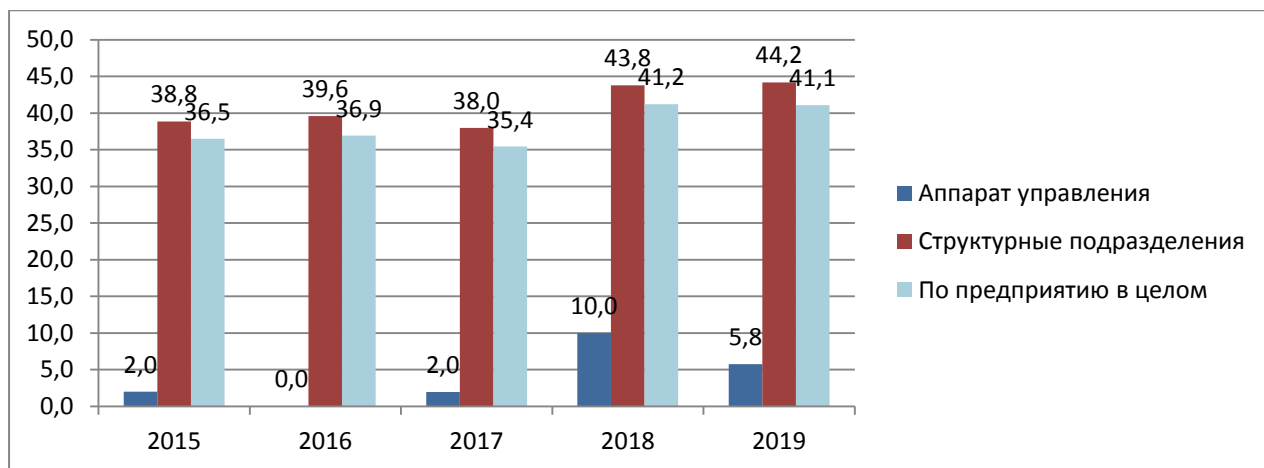


Рисунок 13– Коэффициенты текучести кадров МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» 2015-2018 гг.

Анализ динамики показателей показал, что в 2015 году в движении находилось 36,5% персонала, а к концу 2019 году – 41,0%, то есть наблюдается отрицательная тенденция к сохранности персонала. Что, по мнению экспертов, в лице заместителя директора предприятия и начальника отделов кадров связано с отсутствием должного контроля за стабильностью деятельности и функционала персонала, что вызывает недопонимания в коллективе и создает отрицательную рабочую атмосферу.

Также, большинство работников не удовлетворено взаимодействием внутри коллектива, то есть отсутствием информационного взаимодействия и дублирования.

В результате анализа существующей организационной структуры управления была проведена оценка показателей ее эффективности, согласно методике представленной в пункте 1.3. настоящей дипломной работы.

Для оценки полученных показателей были приведены эксперты в лице начальника отдела кадров, а также заместителя директора предприятия (таблица 14).

Таблица 14 – Качественные показатели оценки эффективности организационной структуры за 2015-2019 гг.

Наименование показателя	Рекомендуемое значение показателя	Полученное значение показателя					Качественная оценка экспертов
		2015	2016	2017	2018	2019	
Коэффициент охвата цели	1	1	0,85	0,9	1,05	0,95	соответствует
Коэффициент дублирования функций	1	0,833	0,795	0,825	0,9	0,825	удовлетворительная
Удельный вес численности руководителей в численности ППП	0,15	0,06	0,06	0,05	0,05	0,06	слабое соответствие
Средняя норма управляемости (высшее руководство)	3-5 чел (высшее руководство) 7-9 человек (отделы) 20 человек (подразделения)	не соответствует	не соответствует	не соответствует	не соответствует	не соответствует	не соответствует
Средняя норма управляемости (отделы)		соответствует	соответствует	соответствует	соответствует	соответствует	соответствует
Средняя норма управляемости (подразделения)		соответствует	соответствует	соответствует	соответствует	соответствует	соответствует
Коэффициент непрерывности информационных потоков	значение должно стремиться к единице	0,89	0,91	0,78	0,82	0,83	удовлетворительная
Коэффициент структурной напряженности	стремится к единице	6,5	6,49	6,04	5,53	5,41	Управление неэффективно
Коэффициент актуализации функций	1	1	1	1	1	1	соответствует

На основе приведенной оценки можно воздействовать на эффективность работы предприятия, тем самым, повышая прибыль и рентабельность производства. На основании полученных данных от анализа таблицы ФРТ и оценки эффективности организационной структуры управления можно отметить, что на предприятии наблюдается дублирование функций структурных

подразделений, нехватка руководителей среди подразделений производственных участков, где преобладает количество рабочих-подчиненных.

Динамику изменения показателей эффективности организационной структуры за период 2015-2019 гг. можно увидеть на рисунке 14-15.

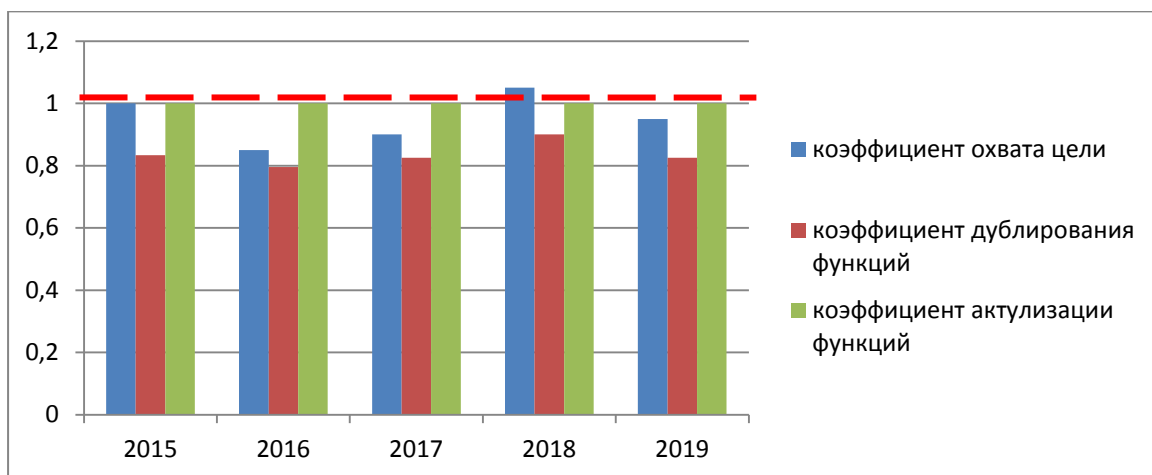


Рисунок 14 – Динамика показателей эффективности организационной структуры МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» за период 2015-2019 гг.

Анализируя коэффициенты можно отметить, что коэффициент охвата цели предприятия соответствует норме и имеет стабильную динамику. Коэффициент дублирования функций имеет также стабильную динамику, но находится не в нормативных пределах. Это, прежде всего, связано с тем, что на предприятии существуют должности, которые необходимо сократить. Показатели удельного веса руководителей слабо соответствуют норме, что свидетельствует о загруженности руководителей высшего звена. Чем выше коэффициент, тем выше структурная напряженность. В данном случае показатель является следствием недостатка руководителей, в том числе руководителей высшего звена. Показатели коэффициента актуализации функций должны стремиться к единице. Исследование показало, что на данном предприятии данный показатель находится в пределах нормы, что говорит о том, что предприятие выполняет свои функции в полном объеме.

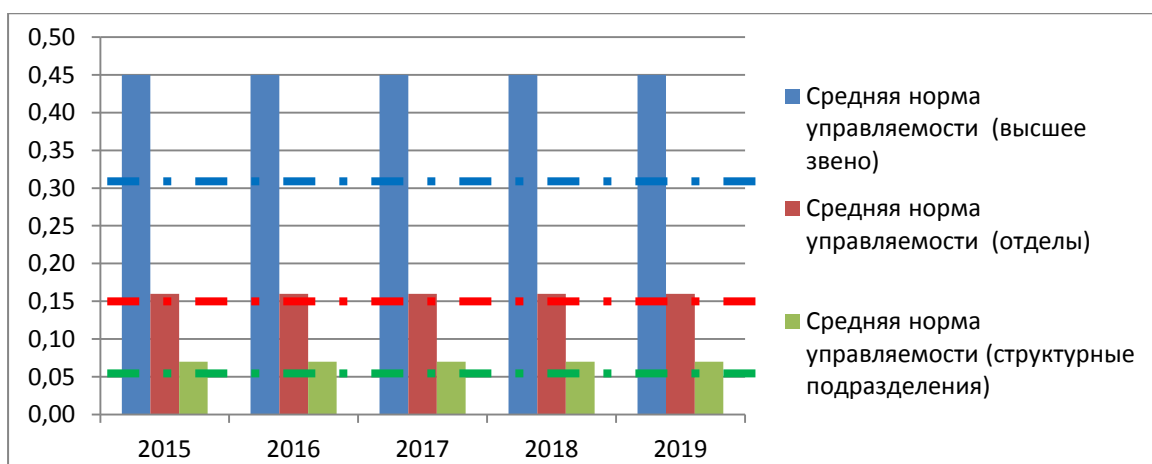


Рисунок 15 – Динамика показателей эффективности организационной структуры МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» за период 2015-2019 гг.

Коэффициент управляемости для каждого уровня управления находится в определенных пределах: для высшего руководства 0,33, для отделов 0,14, для структурных подразделений 0,05. Проанализировав полученные результаты, стоит отметить, что коэффициент управляемости у высшего руководства значительно выше нормы, что говорит о загруженности высшего звена и необходимости введения дополнительных должностей, для высвобождения функционала у остальных.

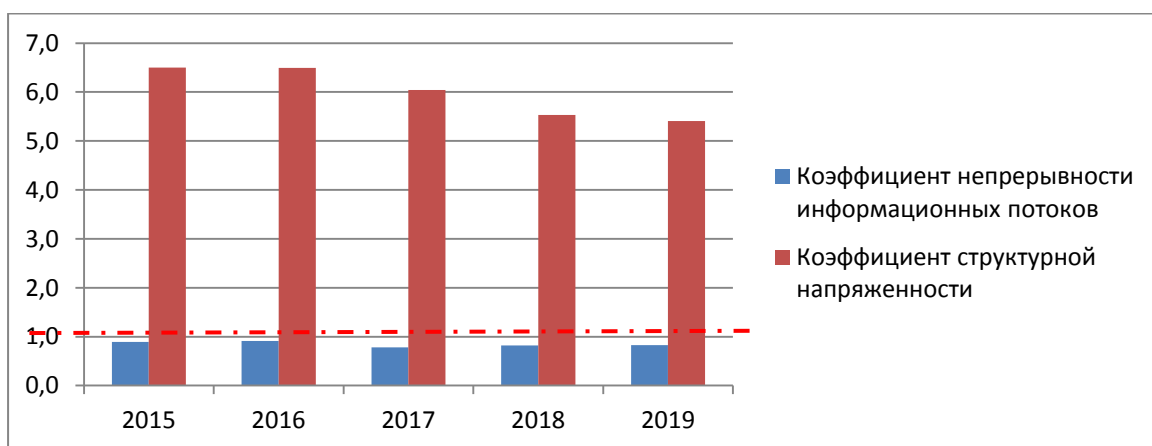


Рисунок 16 – Динамика показателей эффективности организационной структуры МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» за период 2015-2019 гг.

Таким образом, динамика представленных на рисунке 16 показателей имеет положительную направленность. К 2019 году коэффициент структурной напряженности снижается, что связано с сокращением численности на предприятии, следовательно, уменьшении функциональной напряженности. Значение коэффициента непрерывности информационных потоков находится ниже нормативных показателей, что свидетельствует о наличии на предприятии дублирующих единиц, которые затормаживают процесс поступления и обработки информации, что отрицательно влияет на функционирование предприятия, в следствии чего на снижение качества оказываемых услуг.

В целом, проанализировав динамику показателей эффективности организационной структуры предприятия необходимо отметить, что практически все показатели являются удовлетворительными и находятся в допустимых границах, кроме того, к 2019 году наблюдается их ухудшение, что в первую очередь связано с наличием недостатков в организационной структуре, а также ее неэффективности.

Затем необходимо выявить степень рациональности распределения задач, прав и ответственности между различными структурными звеньями используя методику были определены показатели для каждого отдела и службы предприятия, поскольку именно в данных звеньях наблюдаются проблемы.

Для примера была взята служба по комплектованию кадров. Так, отдел фактически выполняет практически все функции, перечисленные в положении об отделе за исключением подготовки, переподготовки и организаций мероприятий по обучению персонала, а также не осуществляет проверку отработанного времени сотрудников. Таким образом, из существующих у отдела 12 функций отдел выполняет фактически 10.

Аналогично было проведено для каждого отдела и службы, результаты полученные отражены в таблице 15.

Таблица 15 – Показатели коэффициента концентрации функций 2015-2019 гг.

## МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3»

Структурное подразделение	Значение показателя				
	2015	2016	2017	2018	2019
Главный инженер	1	1	1	1	1
Заместитель директора	0,7	0,6	0,7	0,6	0,7
Бухгалтерия	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Юридическая служба	1,1	1,1	1,1	1,05	1,1
Служба по комплектованию кадров	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05
Планово-экономический отдел	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Производственно-технический отдел	1	1	1	1	1
Энергетическая служба	1	1	1	1	1
Договорная служба	1,16	1,10	1,16	1,1	1,1
Административно-хозяйственная служба	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Объединенно-диспетчерская служба	1	1	1	1	1
Служба охраны труда и техники безопасности	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Служба по делам ГО и ПБ	1,06	1,06	1,06	1,06	1,06
Служба материально-технического снабжения	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9

Согласно методическим указаниям, коэффициенты должны быть приближены к единице. Рассчитанные коэффициенты, говорят о загруженности руководителей высшего звена, поскольку они ниже единицы и о том, что фактически выполняемые ими функции превышают количество функций, предписанных им должностными инструкциями. В данной ситуации назрела необходимость делегирования части полномочий по принятию ряда решений собственным подчиненным и/или руководителями среднего уровня, а так же включение в организационную структуру должностей, обязанности которых параллельно выполняют некоторые руководители. Более того, основываясь на опросе служащих и производственных рабочих, способности работника, которые по

оценкам научных специалистов составляют 25-30% дополнительной производительности труда, при распределении внутренних задач в подразделении не принимаются во внимание. Высшее руководство не использует систему мотивации персонала для более продуктивной работы и повышения ответственности за порученное дело.

Коэффициент эффективности организационной структуры предприятия в целом зависит от конечного финансового результата и рассчитывается по формуле 8, результаты приведены в таблице 16.

Таблица 16 – Коэффициент эффективности организационной структуры МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3»

Структурное подразделение	МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3»				
	2015	2016	2017	2018	2019
Чистая прибыль, тыс.руб.	13	-8 099,00	-43 557,00	661	-12 384,00
Административные расход тыс.руб.	45 670,00	46 500,00	46 970,00	47 000,00	47 770,00
Коэффициент эффективности организационной структуры	0,0003	-0,17	-0,93	0,01	-0,26

Для более наглядного отображения и анализа динамики изменения исследуемого показателя была построена его графическая проекция (рисунок 17).

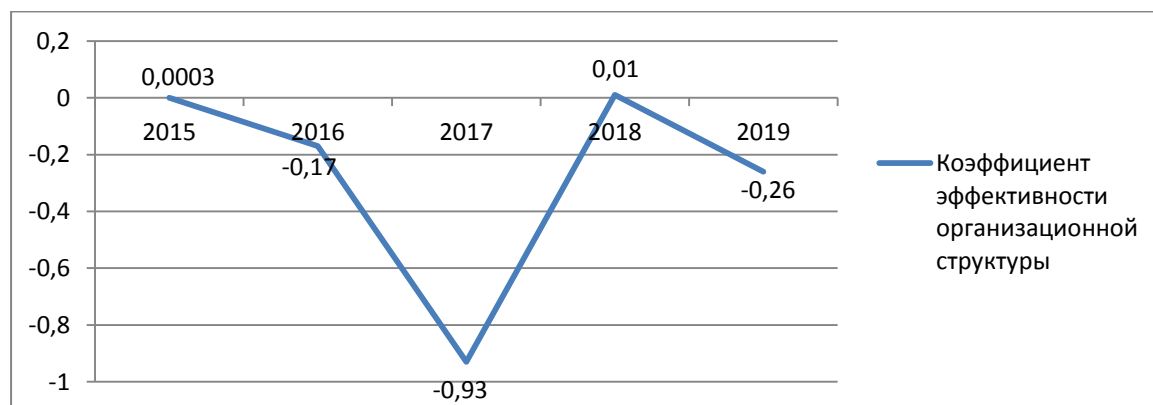


Рисунок 17 – Коэффициент эффективности организационной структуры МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» за период 2015-2019 гг.

При ситуации скачкообразного увеличения прибыли, этот коэффициент не может считаться показательным вследствие «перекрытия» реальной эффективности организационной структуры существенным увеличением финансового результата, но должен учитываться при проведении последующего анализа с целью сравнения показателей и получения более точной оценки эффективности организационной структуры управления. Для данного показателя должна быть положительная динамика.

Данная ситуация говорит об отсутствии научных подходов к управлению персоналом, ведению бизнес-процессов и в современных условиях хозяйствования требует неотложного решения.

Подводя итог анализу и оценке показателей эффективности функционирования организационной структуры МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» стоит отметить, что организационная структура должна быть оценена на стадии проектирования, а также в процессе анализа структуры управления на предприятии. Особое внимание стоит уделить нормам управляемости каждой должности.

На основе вышесказанного, необходимо принять следующие меры: создать новые должностные единицы; создать обновленные должностные инструкции, в которых определяются «диапазоны ответственности»; оптимизировать связи подчинения с целью повышения эффективности деятельности каждого руководителя и осуществления контроля над подчиненным подразделением/подразделениями.

### 2.3 Проблемы функционирования организационной структуры МУП г. Нижневартовска «Производственный ремонтно-эксплуатационный трест № 3»

Эффективность работы предприятия существенно зависит от организационной формы, выбранной для управления им. Поэтому организационная структура



должна соответствовать конкретному объекту управления (предприятию), его целям и условиям, в которых осуществляется функционирование объекта и управление им. Оптимизация организационной структуры дает возможность повысить эффективность компании.

Цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач. Поэтому проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации. Совершенствование организационной структуры – естественный, необходимый и постоянный процесс для всех предприятий. Необходимость совершенствования организационных структур возникает в связи с появлением ряда проблем в функционировании предприятия.

Анализ степени рациональности распределения задач между структурными подразделениями МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» позволил выявить следующие недостатки организационной структуры управления:

- несоответствие функций отделов (структурных подразделений), обусловленных положениями предприятия и фактически выполняемых ими функций;
- наблюдается разобщенность структурных подразделений, отсутствие единого плана действий, что приводит к малой гибкости и невозможности своевременного и адекватного реагирования на изменения во внешней среде;
- имеются незадействованные в реальном функционировании предприятия функции в отделах;
- дублирование функций несколькими отделами/службами;
- низкий уровень эффективности управления предприятием. Существующая система распределения полномочий направлена в большей степени на оперативную работу и не позволяет перейти к стратегическому управлению;
- отсутствие обоснованности в принятии решений в связи с загруженностью заместителей директора, что снижает оперативность принятия решений и отвлекает руководителя предприятия от стратегических задач;

– отсутствие оперативного контакта с внешней средой, что связано в первую очередь с задержкой решения вопросов, касающихся нескольких подразделений (отделов или служб).

Организационная структура, существующая на предприятии, включает основные и наиболее актуальные направления своей деятельности, однако слабо отвечает изменениям внешней среды из-за отсутствия гибкости ее системы. Наблюдается слабая горизонтальная взаимосвязь отделов и служб, что отрицательно влияет на возможность оперативного реагирования на структурные изменения внешней среды, а также отрицательно влияет на финансовую составляющую предприятия. Кроме того, на предприятии наблюдается, как уже было отмечено, дублирование функций в отделах, а также существование руководителей, которые не несут функциональной необходимости, принятие решений происходит изначально на необоснованно высоком уровне, что снижает оперативность принятия решений и отвлекает руководство от решения стратегических задач.

На рассматриваемом предприятии отсутствует должность главного экономиста, который бы отвечал непосредственно за финансовые и прогнозные показатели деятельности, чтобы быстро реагировать и принимать меры по изменению внешней среды предприятия. А также строить стратегию долгосрочного развития.

В целом организационная структура имеет высокоцентрализованную структуру и слабые горизонтальные связи. Работоспособность такой структуры в современных условиях отрицательно сказывается на финансовых показателях предприятия. Кроме того, на предприятии существуют структурные подразделения, которые являются достаточно малыми и возможно их слияние в более крупные, что позволит сократить затраты на их функционирование. Это в первую очередь поможет решить проблему эффективности управления и снизить себестоимость оказываемых услуг.

Что касается исследования основных финансово-экономических показателей, то стоит отметить, что снижение рентабельности предприятия, а также возрастание издержек является следствием недостаточной эффективности организационной структуры.

Стоит отметить, что организационная структура носит достаточно четкую взаимосвязь и предназначение структурных подразделений, поэтому принципиально изменять состав подразделений и систему их взаимосвязей не рекомендуется. Также в данной системе существует четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всем предприятием через своих основных заместителей. Для обеспечения эффективности такого единоначалия стоит лишь добавить и разграничить функции заместителей директора, что позволит увеличить скорость принятия оперативных решений и быстро реагировать на изменения внешней среды.

Подводя итог анализу и оценки эффективности существующей на предприятии организационной структуры стоит отметить следующие основные проблемы, которые необходимо решить.

Во-первых, в данной структуре управления отсутствует звено, занимающееся вопросами стратегического планирования, в работе руководителей всех подразделений преобладают лишь оперативные проблемы. Отсутствие данного элемента также не позволяет построить эффективную систему организационной структуры, эффективную систему контроля за деятельностью предприятия в целом, что создает проблемы при выявлении основных причин выявления убыточности предприятия.

Во-вторых, на предприятии существуют структурные подразделения, которые в значительной степени затягивают решение задач, а следовательно усложняется процесс выполнения работ, поскольку работа некоторых подразделений недостаточно координируема и контролируема. В результате структурные подразделения испытывают недостаток в информации, необходимой для эффективного существования и функционирования, отсутствует обратная связь

между подразделениями. Следствием этого является также приоритет частных целей над общими для предприятия.

В-третьих, механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений, а также имеет необоснованно высокие затраты на их функционирование. То есть прибыль от существования того или иного структурного подразделения не покрывает затрат на его функционирование.

В-четвертых, наблюдается высокая загруженность управленцев высшего уровня, и руководителей производственных структурных подразделений, что снижает качество принимаемых ими решений, что отрицательно сказывается на результатах их работы.

В-пятых, необходимо провести оптимизацию затрат, связанных с оплатой труда, что позволит снизить себестоимость на оказываемые услуги.

Таким образом, необходимость обеспечения и сохранения конкурентоспособности в условиях непрерывной изменчивости внешней среды определяет цели, средства и направления организационного совершенствования. Эффективное управление, основанное на использовании прогрессивных организационных систем и структур, является едва ли не главным инструментом осуществления стабилизационных мер в переходный период.

Проблемы формирования и совершенствования организационных структур управления, оценки их эффективности требуют дальнейшей проработки. Работоспособность организационной структуры управления МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» является недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей.

## Выводы по разделу 2

Исследование финансовых и организационных показателей деятельности Муниципального унитарного предприятия города Нижневартовска «ПРЭТ № 3» позволяет сделать следующие выводы:

1. Основной целью создания и деятельности предприятия является эксплуатация и ремонт жилищного фонда города Нижневартовска. В результате проведения SWOT-анализа полученная средне интегрированная оценка (+ 99) позволяет сделать вывод о том, что предприятие обладает достаточным количеством сильных сторон, грамотное использование которых, позволит предприятию избежать негативных последствий. Наиболее подходящими для предприятия являются стратегии развития и совершенствования деятельности предприятия.

2. Исследование структуры управления и анализ организационной структуры показали, что для предприятия характерна линейно-функциональная структура управления, обеспечивающая рациональное взаимодействие пятнадцати структурных подразделений, трех функциональных отделов и девяти служб предприятия.

3. Анализ финансово-экономических характеристик показал, что уставный капитал предприятия составляет порядка тринадцати миллионов рублей; общая площадь обслуживания – более 200 000 м<sup>2</sup>; на 31.12.2018 год чистая прибыль предприятия имеет положительный показатель (661 тыс. рублей); уровень заработной платы в среднем составляет 24 000 рублей и не изменялся в течение исследуемого периода.

4. В ходе проведения анализа организационной структуры МУП города Нижневартовск «ПРЭТ № 3» удалось выяснить, что как существующая на предприятии организационная структура имеет ряд недостатков и требуют изменения. Кроме того, предприятие несет убытки в ходе своей деятельности и одной из ключевых причин является отсутствие своевременного и оперативного

контроля высшего руководства, а также наличие в структуре подразделений, которые несут неоправданно высокие затраты.

5. Для поиска новых возможностей в конкурентной борьбе и обеспечения на этом фоне выживаемости предприятия, руководству необходимо пересмотреть управление предприятием, выдвинув на первый план обеспеченность структуры управления оперативным движением информации, эффективности принятия и реализации управленческих решений. Это требует в первую очередь совершенствования и оптимизации существующей на предприятии организационной структуры, которая бы обеспечивала оперативное решение вопросов всех областей деятельности.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ МУП «ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ РЕМОНТНО-ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЙ ТРЕСТ № 3»)

#### 3.1 Основные направления и рекомендации по совершенствованию организационной структуры МУП «Производственный ремонтно- эксплуатационный трест № 3» г. Нижневартовск

Совершенствование организационной структуры является достаточно сложным процессом внутриорганизационных изменений, поскольку дефектные элементы зачастую скрыты и требуют качественного и количественного анализа со стороны представителей руководящего звена. Такое преобразование должно проходить не в момент кризиса у предприятия, а в период, когда наблюдаются предпосылки к его возникновению.

Организационная структура предприятия определяет эффективность деятельности предприятия и его потенциальные возможности. Именно от того, насколько грамотно разработана данная система зависит дальнейшее положение предприятия. Включение элементов, которые неоправданны для данного предприятия, в значительной степени снижают эффективность управления им.

Процесс совершенствования организационной структуры управления это не способ улучшения показателей деятельности предприятия, а комплекс мероприятий направленных на устранение причин, приводящих к ухудшению состояния всех областей деятельности МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3».

При совершенствовании организационной структуры управления необходимо учитывать следующие основополагающие ее принципы:

- 1) соответствие структуры управления целям функционирования и развития предприятия;
- 2) должен быть обозначен четкий целевой функционал у всех структурных подразделений, закрепленный за ними в письменной форме;

3) организационная структура должна обеспечивать решение задач устойчивых и эффективных связей предприятия с внешней средой;

4) профессионально-квалификационная структура кадрового состава должна быть на уровне;

5) структура управления должна обеспечивать оперативное движение информации, а также эффективную реализацию управленческих решений.

Структурные подразделения предприятия должны быть организованы так, чтобы за каждым из них были закреплен круг задач и обязанностей. Для решения выявленных во второй главе выпускной квалификационной работы проблем, существующих на МУП города Нижневартовска «ПРЭТ № 3», целесообразно в качестве основного механизма совершенствования предложить оптимизацию организационной структуры, путем использования предложенной модели (рисунок 18).

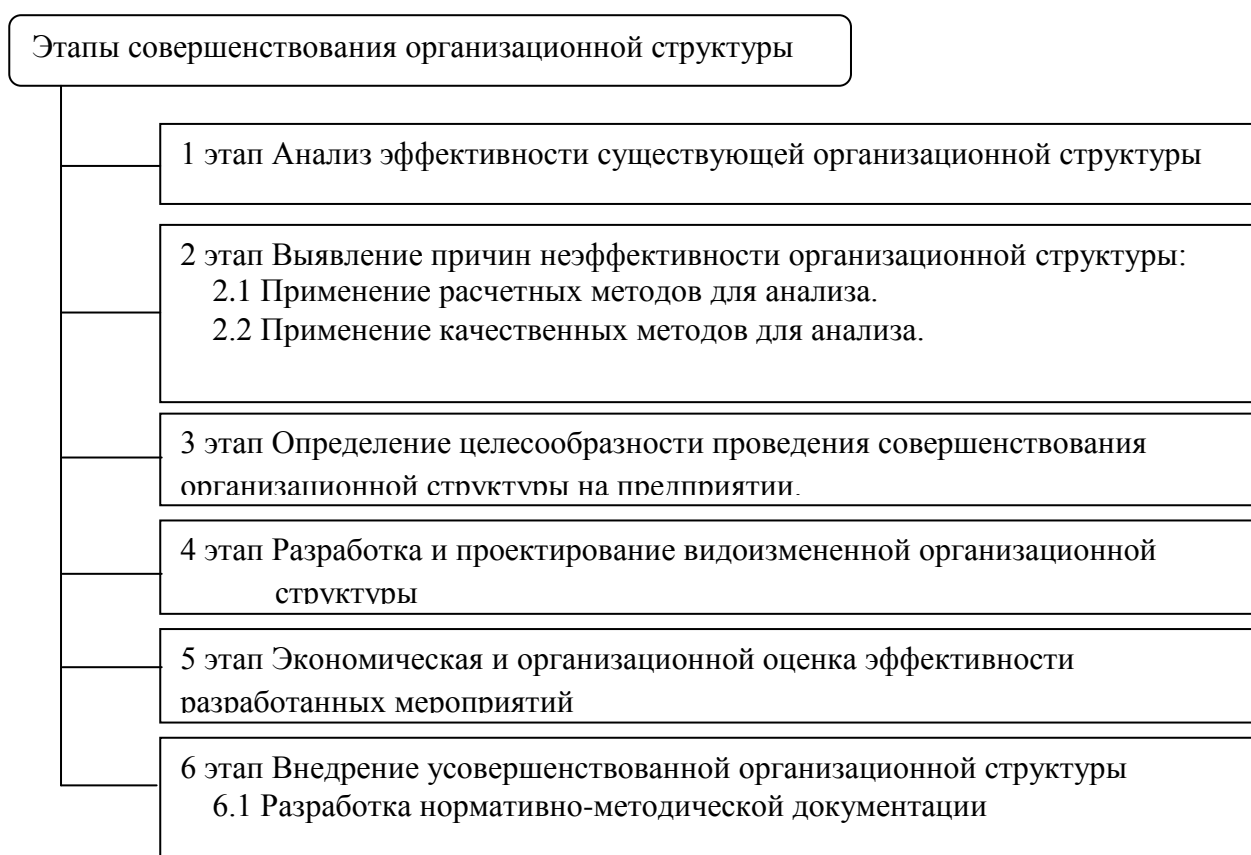


Рисунок 18 – Алгоритм совершенствования организационной структуры МУП города Нижневартовска «ПРЭТ № 3»



Представленный алгоритм состоит из 6 последовательных этапов. Данная модель является предельно простой и обозримой для каждого руководителя.

На первом этапе представленного алгоритма проводится качественный и количественный анализ, позволяющий оценить эффективность уже существующей на предприятии организационной структуры более детально. Данный этап был осуществлен нами во 2 главе настоящей работы.

На втором этапе выявляются и формулируются основные причины неэффективности существующей на предприятии структуры. Именно полученные на данном этапе результаты являются предпосылками и основными составляющими дальнейших преобразований.

Для третьего этапа преобразований характерно определение экономической и управленческой целесообразности совершенствования организационной структуры управления. Предположения о целесообразности строятся прежде всего на данных, полученных на 2 этапе модели.

В рамках оптимизации организационной структуры управления для конкретно МУП города Нижневартовска «ПРЭТ № 3» необходимо сократить количество структурных подразделений, поскольку многозвенность увеличивает и затрудняет скорость принятия решений, что влечет за собой неэффективность в структуре управления.

Когда принято решение о необходимости проведения преобразований наступает четвертый этап предложенной модели. Данный этап ознаменован непосредственной работой над проектированием преобразований в существующей на предприятии организационной структуре.

Именно на этом этапе строятся новые горизонтальные и вертикальные связи, соподчиненность подразделений и количество сотрудников и должностей на предприятии.

В случае с МУП города Нижневартовска на данном этапе нами разработаны и предложены следующие мероприятия.

1. Для решения проблемы загруженности вышестоящего руководства, а также в связи с выявленной проблемой отсутствия звена, занимающегося планированием на предприятии. Рекомендуется снять частично функциональные задачи в области контроля экономических аспектов с заместителя директора и ввести должностное звено – главного экономиста (таблица 17).

Таблица 17 – Основные функциональные направления деятельности вышестоящего руководства МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3»

Должность	Функции и обязанности
Директор	Управление предприятием, контроль за деятельностью и взаимодействием структурных подразделений, ведение переговоров. В пределах своих полномочий издает приказы и распоряжения.
Заместитель директора по общим вопросам	Ведение переговоров, контроль и анализ состояния предприятия в целом. Контроль и консультирование в юридических вопросах, в вопросах кадровых, а также в вопросах соблюдения требований охраны труда и соблюдения норм. Заместитель директора контролирует деятельность структурных подразделений в обозначенных областях. Является куратором подразделения – специализированная служба ритуальных услуг.
Главный инженер	Руководит техническими службами и подразделениями, обеспечивает систематическое повышение эффективности производственного процесса. Является куратором цехов, участков, а также энергетической службы и производственно-технического отдела.
Главный экономист	Определяет и разрабатывает стратегическое планирование предприятия. Определяет и контролирует потребность предприятия в материальных ресурсах. Определяет источники покрытия потребности в материальных ресурсах. Составляет балансы материально-технического обеспечения, сводные таблицы по исполнению плановых показателей предприятия в целом. Является куратором планово-экономического отдела, службы материально-технического отдела, а также всех финансовых операций.
Главный бухгалтер	Формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное предоставление полной и достоверной бухгалтерской отчетности. Выполняет финансовые операции.

В данном случае действует принцип рационального контроля. Кроме того, произошло разграничение степени контроля со стороны заместителей директора и закрепление за ними определенного функционала.

2. С целью решения наличия на предприятии структурных подразделений, которые не выполняют весь свой функционал, а также для проведения оптимизации затрат на оплату труда нами было предложено следующее решение. Совместить договорную службу (состоит из 3 единиц – начальник, специалист по сопровождению договоров, контрактный управляющий) и юридическую службу. В процессе объединения данных структурных звеньев произошло высвобождение ставки начальника договорной службы. Кроме того, в связи с сокращением численности работников, а также в связи с переходом на автоматизированное сопровождение работы в программе 1С – зарплата и управление, рекомендуется убрать в отделе кадров, в бухгалтерии, а также в планово-экономическом отделе по 1 единице специалиста.

Кроме того объединяем службу административно-хозяйственную и службу материально-технического снабжения. В связи с преобразованиями высвобождается ставка начальника административно-хозяйственной службы.

В процессе оптимизации необходимо также произвести слияние службы охраны труда и техники безопасности службой по делам гражданской обороны и пожарной безопасности. В процессе преобразований в данном случае происходит высвобождение 1 специалиста.

3. В связи со значительным сокращением жилищного фонда, связанного со сносом ветхого жилья по программе «Улучшение жилищных условий для населения» предлагаем объединить ЖЭУ 19 и ЖЭУ 17, при этом убираем одну ставку начальника и 2 ставки специалистов. В связи с увеличением территории управления, с целью сохранения сотрудников и стимулирования их деятельности, предлагаем повысить заработную плату на 40% начальнику преобразованного ЖЭУ 17.

В связи с нерентабельностью производственного процесса ликвидируются следующие подразделения: цех подготовки производства (сотрудники переходят по одному в каждое ЖЭУ), а также предприятию предлагается передать из

хозяйственного ведения Комплекс по оказанию бытовых услуг администрации города.

4. При анализе работы различных служб и отделов было выявлено отсутствие взаимодействия между подразделениями, что отрицательно сказывается на взаимодействии со внешней средой. Кроме того, в связи с переходом на сотрудничество с единой информационной системой «НРИЦ» в ЖЭУ ставка бухгалтера становится неактуальной. Поэтому для улучшения взаимодействия с внешней средой, создания открытости информации создается Абонентский отдел (таблица 18).

Таблица 18 – Основные функциональные направления деятельности Абонентского отдела

Должность	Функции и обязанности
Экономист по работе с гражданами и внешней средой	Занимается размещением стоимости услуг и тарифов на официальном сайте предприятия, доводит информацию до отделов. Проверяет правильность отражения тарифов в платежных документах. Несет ответственность за изменения в начислении за услуги ЖКХ, вновь изданных нормативно-правовых актов, методикой расчета. Подготавливает ответы гражданам. Взаимодействует с планово-экономическим отделом.
Бухгалтер по работе с гражданами	Подготавливает ответы гражданам в части начислений. Взаимодействует с бухгалтерией по вопросам начисления и оплаты за ЖКУ.
Специалист по работе с ресурсными вопросами	Подготавливает ответы гражданам в части нормативных показателей, принимает заявки граждан на замену счетчиков. Взаимодействует с энергетическим отделом по вопросам начисления и оплаты за ЖКУ. Несет ответственность за изменения в начислении за услуги ЖКХ, вновь изданных нормативно-правовых актов, изменений нормативных показателей. Организует работу по подвозу воды (обработка заявок и передача в соответствующее подразделение).

Вновь созданное подразделение будет выполнять следующий функционал: осуществляет сбор и обработку входящих от граждан вопросов, в случае необходимости делает запрос в соответствующий отдел, подготавливает ответы на вопросы граждан, контролирует работу сайта в области размещения информации о тарифах и стоимости услуг, занимается анализом и

систематизацией внешней информации (данные заявок, заявки на подвоз воды и прочее).

Необходимость создания такого отдела связана в первую очередь с тем, что в каждом отделе существуют свои обязанности и функционал, в связи с чем работа над ответами граждан затягивается или же осуществляется в неполной мере, с грубыми ошибками. Из-за чего наблюдаются потери времени, нарушение сроков ответа и прочее. С введения данного отдела все эти функции будут выполняться в одном месте, с наименьшими потерями времени, что позволит также произвести повышение скорости обработки информации.

Таким образом, путем проведения преобразований на предприятии спроектирована новая организационная структура представленная в Приложении В.

Введение данного отдела не повлечет за собой набора новых специалистов, поскольку он будет состоять из уже имеющихся: 1 специалист из планово-экономического отдела, 1 специалист из бухгалтерии ЖЭУ, 1 специалист из энергетической службы.

После того, как определено содержание основных преобразований, спроектирована структура предприятия, наступает пятый этап модели. На данном этапе происходит экономическая и организационная оценка эффективности разработанных мероприятий. Данный процесс будет рассмотрен в следующем пункте дипломной работы.

Шестой этап является заключительным и включает в себя внедрение предложенных мероприятий и разработку нормативно-управленческой документации, положений об отделах, ознакомление сотрудников с изменениями.

С целью оперативного и грамотного внедрения предложенных мероприятий на вышестоящее руководство во главе с директором предприятия возлагается функция контроля за недопущением ошибок и фактов несоответствия внедряемой структуры принципам и целям политики предприятия.

Данный этап характеризуется следующими тонкостями и возможными осложнениями:

- необходимо максимальное вовлечение руководителей высшего звена и структурных подразделений для разьяснения целей, достоинств и этапов организационных нововведений;

- необходимо «настроить» сотрудников предприятия к грядущим изменениям в связи с оптимизацией;

- необходимо обязательно довести до конца процесс оптимизации организационной структуры и контролировать ход изменений на каждом этапе.

Подводя итог, предложенной модели совершенствования организационной структуры, стоит подчеркнуть, что данный процесс состоит из шести этапов последовательных, взаимодополняющих и взаимосвязанных. Каждый этап является важнейшим элементом, позволяющим предприятию максимально оперативно и эффективно осуществить процесс совершенствования и оптимизации организационной структуры. Также стоит отметить, что организационная рационализация предполагает регуляцию системы, направленную на поддержание устойчивости в рамках создания функционала нового, за счет улучшения организации процесса управления.

### 3.2 Оценка эффективности мероприятия по совершенствованию организационной структуры МУП города Нижневартовска «ПРЭТ № 3»

Основным видом деятельности Муниципального унитарного предприятия города Нижневартовска «ПРЭТ № 3», как было выяснено ранее, является эксплуатация и ремонт жилищного фонда города Нижневартовска. Жилищно-коммунальные услуги являются одним из важнейших показателей качества жизни людей, а также важнейшим сектором экономики. В связи с этим, от работы предприятия, осуществляющего такие услуги, зависит комфортное проживание граждан города. А для управления таким предприятием необходимо, прежде

всего, эффективное и оперативное реагирование на возникающие проблемы и изменения.

Во второй главе нами были выявлены проблемы, существующие на исследуемом предприятии, а затем в качестве решения сформулированных проблем была предложена последовательная модель совершенствования организационной структуры МУП города Нижневартовска «ПРЭТ № 3». Заключительным этапом данной модели является экономическая и организационная оценка эффективности разработанных мероприятий, а также дальнейшее ее внедрение.

Важным аспектом оценки эффективности управления является определение эффективности мер, направленных на совершенствование структуры управления. Предложенные мероприятия по совершенствованию направлены на повышение эффективности функционирования предприятия, в том числе на улучшение экономических параметров финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

В руках компетентного руководителя осуществление организационных изменений представляет собой мощнейшее средство усовершенствования и стабилизации работы предприятия и повышения его эффективности. Реализация мероприятий предполагает совершенствование и реструктуризацию организационной структуры управления МУП города Нижневартовска «ПРЭТ № 3». Эффективность организационной структуры можно оценить с помощью как количественных, так и качественных характеристик.

Предложенные изменения несут в себе следующие положительные качественные аспекты эффективности:

1. Оперативное реагирование. Предложенные изменения позволят сделать организационную структуру предприятия оперативной, поскольку от стадии принятия решения до его исполнения протекает минимальное количество времени, кроме того каждый такой процесс будет оперативно отработан с каждой стороны конкретным должностным лицом.

2. Оптимальность. Структура является оптимальной по причине того, что между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи.

3. Надежность. Структура аппарата управления гарантирует достоверность передачи информации, предотвращает искажений и задержки управляющих решений и команд, обеспечивает бесперебойность связи в системе управления.

4. Устойчивость к внешней среде, а также экономичность. Структура управления является экономичной, поскольку происходит сокращение затрат на содержание и оплату труда. Кроме того, предложенная структура способна изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

Планируется, что внедрение предложенных рекомендаций по совершенствованию организационной структуры на МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» улучшит основные показатели оценки организационной структуры предприятия (таблица 19).

Таблица 19 – Планируемые показатели оценки организационной структуры после внедрения предложенных рекомендаций

Наименование показателя	Рекомендуемое значение показателя	Полученное значение показателя (фактическое)		Планируемое значение (после внедрения рекомендаций)	
		2018	2019	2020	2021
Коэффициент охвата цели	1	1,05	0,95	0,96	0,97
Коэффициент дублирования функций	1	0,9	0,825	0,97	0,97
Удельный вес численности руководителей в численности ППП	0,15	0,05	0,06	0,08	0,08
Средняя норма управляемости (высшее руководство)	3-5 чел (высшее руководство)	не соответствует	не соответствует	соответствует норме	соответствует норме
Средняя норма управляемости (отделы)	7-9 человек (отделы) 20 человек (подразделения)	соответствует в среднем	соответствует в среднем	соответствует в среднем	соответствует норме



## Окончание таблицы 19

Наименование показателя	Рекомендуемое значение показателя	Полученное значение показателя (фактическое)		Планируемое значение (после внедрения рекомендаций)	
		2018	2019	2020	2021
Средняя норма управляемости (подразделения)		соответствует в среднем	соответствует в среднем	соответствует в среднем	соответствует норме
Коэффициент непрерывности информационных потоков	значение должно стремиться к единице	0,82	0,83	0,93	0,94
Коэффициент структурной напряженности	0,5-0,7	5,53	5,41	3,79	3,77

Таким образом, видно, что в плановых 2020-2021 годах в показателях эффективности организационной структуры предприятия, благодаря предложенным рекомендациям, наблюдается положительная динамика (рисунки 19-22).

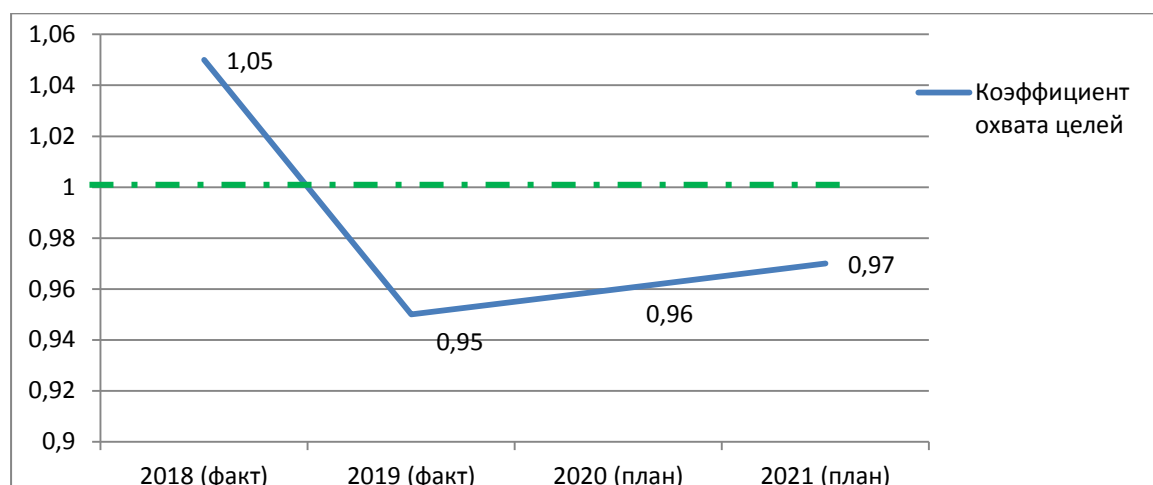


Рисунок 19 – Коэффициент охвата целей в период с 2018-2021 гг.

Коэффициент охвата функций носит положительную динамику и его значение приближается к единице. Данный факт свидетельствует о том, что внедрение предложенных рекомендаций по совершенствованию организационной структуры

позволит решить проблему несоответствия функционального распределения обязанностей между подразделениями предприятия.

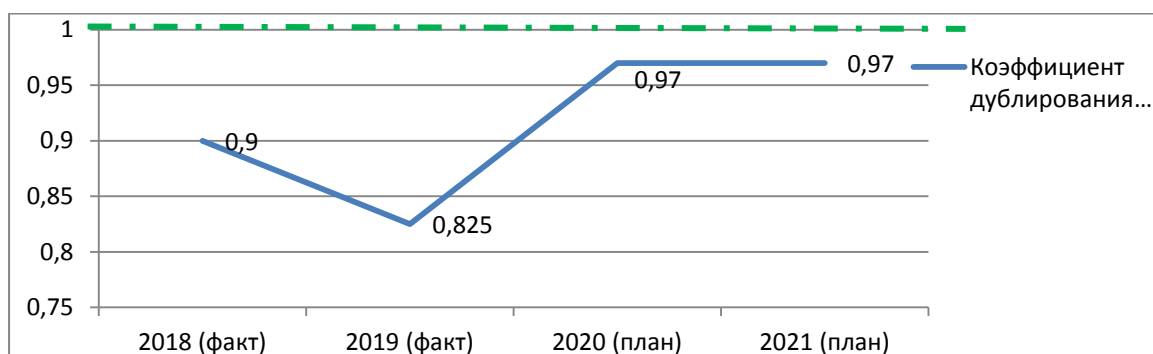


Рисунок 20 – Коэффициент дублирования функций в период с 2018-2021 гг.

Улучшение коэффициента дублирования функций достигается благодаря ликвидации неликвидных подразделений и объединение их с другими, обладающими схожими функциями. Кроме того, положительная динамика данного показателя также свидетельствует о проведении оптимизации затрат на оплату труда на предприятии.

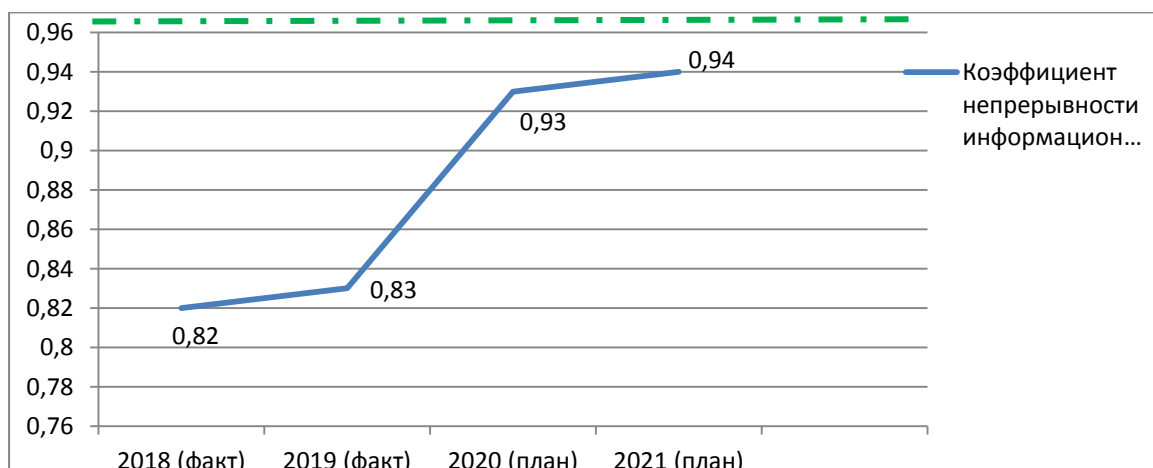


Рисунок 21 – Коэффициент непрерывности информационных потоков в период с 2018-2021 гг.

Наблюдается стабилизация исследуемого коэффициента, так на протяжении 5 лет данный коэффициент был в пределах 0,8, после внедрения предложенных

мероприятий его значение стало в рамках 0,9. Улучшение коэффициента дублирования функций позволит также улучшить коэффициент непрерывности информационных потоков, что связано с устранением лишних звеньев при обработке информации. Для решения проблемы разобщенности структурных подразделений, а также отсутствия оперативного реагирования на решение вопросов, связанных с внешней средой (жителями жилищного фонда), было создано новое структурное подразделение, занимающиеся этими вопросами, а также вопросами направления и структуризации поступающей информации.

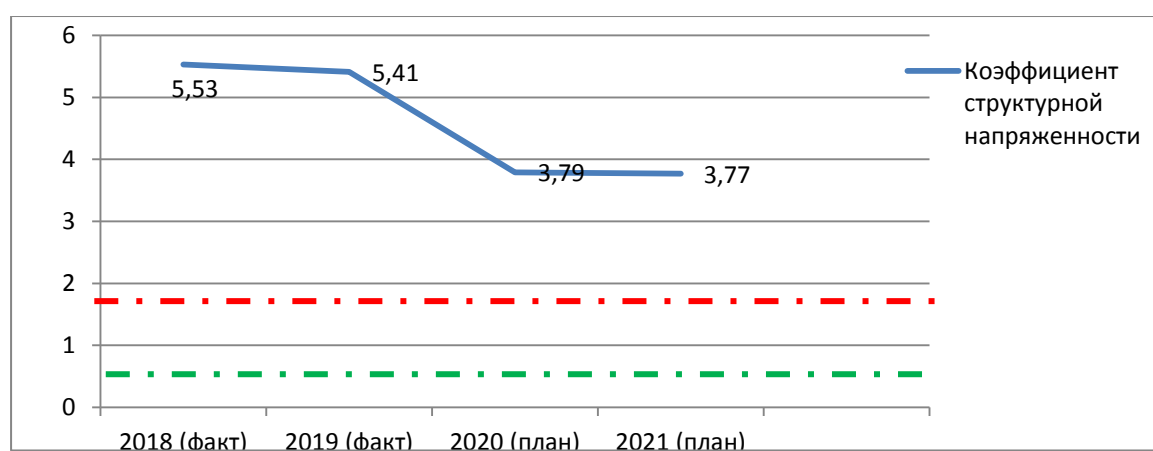


Рисунок 22 – Коэффициент структурной напряженности в период с 2018-2021 гг.

Стоит отметить, что данный коэффициент еще далек от нормативного показателя, однако наблюдается снижение коэффициента структурной напряженности предприятия в целом, что благоприятно сказывается на функционировании предприятия и свидетельствует о том, что все работники выполняют свои функции и с них немного снимается нагрузка, которая была ранее.

Одним из мероприятий было ввод новой структурной единицы «главный экономист», что должно повлечь значительное снижение функциональной загруженности с должности «заместитель директора» (таблица 20).

Таблица 20 – Планируемые показатели коэффициента концентрации функций после внедрения рекомендаций

Структурное подразделение	Значение показателя					
	2015 факт	2016 факт	2017 факт	2018 факт	2019 факт	2020 план
Главный инженер	1	1	1	1	1	1
Заместитель директора	0,7	0,6	0,7	0,6	0,7	1,1
Бухгалтерия	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,95
Юридическая служба	1,1	1,1	1,1	1,05	1,1	1,0
Служба по комплектованию кадров	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,1
Планово-экономический отдел	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,95
Производственно-технический отдел	1	1	1	1	1	1
Энергетическая служба	1	1	1	1	1	1
Договорная служба	1,16	1,10	1,16	1,1	1,1	преобразован
Административно-хозяйственная служба	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	преобразован
Объединенно-диспетчерская служба	1	1	1	1	1	1
Служба охраны труда и техники безопасности	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,0
Служба материально-технического снабжения	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1,0
Служба по делам ГО и ПБ	1,06	1,06	1,06	1,06	1,06	преобразован

Для более наглядного анализа была построена диаграмма изменения данного показателя (рисунок 23) после внедрения предложенных рекомендаций.

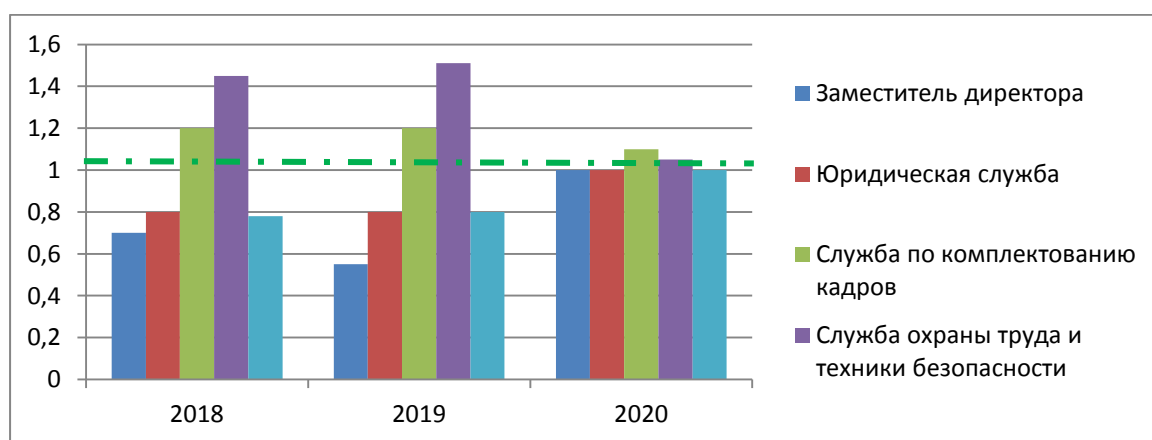


Рисунок 23 – Изменение показателей коэффициента концентрации функций за период 2015-2020 гг. после внедрения рекомендаций

Коэффициент охвата функций в 2019 году не соответствовал норме, так, служба по комплектованию кадров и служба охраны труда обладала недостатком фактических функций, в то время как заместитель директора, юридическая служба, служба материально-технического снабжения обладала переизбытком функционала. После внедрения предложенных рекомендаций данный коэффициент у указанных выше структурных единиц стал близок к нормативному показателю, что благоприятно сказывается на функционировании всего предприятия.

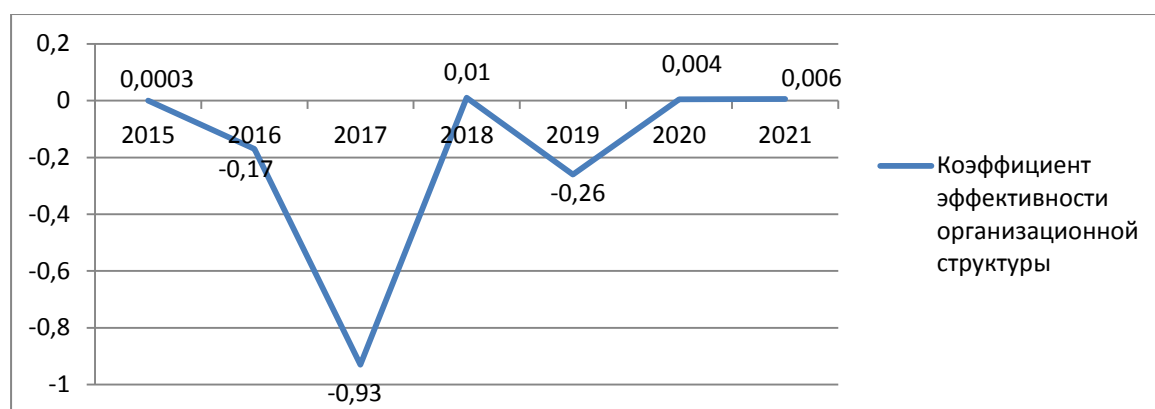


Рисунок 24 – Коэффициент эффективности организационной структуры МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» за период 2015-2019 гг.

Данный коэффициент является обобщающим и характеризует в целом функционирование организационной структуры предприятия на основе финансовых результатов. Стоит отметить, что данный показатель в 2020-2021 годах по предварительным расчетам после внедрения предложенных рекомендаций имеет положительную динамику, что свидетельствует о целесообразности предложенных рекомендаций в выпускной квалификационной работе.

Определение экономического эффекта от внедрения предложенной модели по совершенствованию организационной структуры в МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» основано на расчете экономической эффективности, связанной с сокращением численности, в связи с разработанными преобразованиями.

Расчет экономического эффекта производится в несколько этапов (таблица 21):

- 1) рассчитывается количество численности работников, после всех преобразований;
- 2) рассчитывается экономия по фонду оплаты труда;
- 3) рассчитывается экономия по расходам в фонды социального страхования.

Таблица 21 – Расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий

Наименование показателя	Вновь созданные	Высвобождаемые	Экономия в месяц	Экономия в год
Численность работников предприятия в результате преобразований (чел.), в том числе:				
руководители высшего звена	1	0	x	x
руководители участков	1	5	x	x
специалисты	0	6	x	x
рабочие	0	27	x	x
Итого:	2	38	x	x
Среднемесячные затраты на оплату труда (руб.), в том числе:				
руководители высшего звена	70 000,00	-	- 70 000,00	- 840 000,00
руководители участков	50 000,00	200 000,00	150 000,00	1 800 000,00
специалисты	-	210 000,00	210 000,00	2 520 000,00
рабочие	-	675 000,00	675 000,00	8 100 000,00
Итого:	120 000,00	1 085 000,00	965 000,00	11 580 000,00
Среднемесячные затраты на страховые взносы (руб.), в том числе:				
руководители высшего звена	21 140,00	-	- 21 140,00	- 253 680,00
руководители участков	15 100,00	60 400,00	45 300,00	543 600,00
специалисты	-	63 420,00	63 420,00	761 040,00
рабочие	-	203 850,00	203 850,00	2 446 200,00
Итого:	36 240,00	327 670,00	291 430,00	3 497 160,00
Всего экономия на оплату труда в результате преобразований, руб.	x	x	1 256 430,00	15 077 160,00

Анализируя данных полученные в результате расчетов, видно, что за счет сокращения численности работников произойдет снижение фонда оплаты труда в год на 15 077 160,00 рублей, с учетом взносов на социальное страхование.

Таким образом, эффективное использование разработанных в рамках модели мероприятий позволит ликвидировать выявленные несовершенства организационной структуры на предприятии, а также позволит сократить экономические потери, связанные с наличием несовершенств. Экономический эффект от внедрения разработанных мероприятий составляет 15 077 160,00 рублей. Проведение организационных изменений также служит серьезным механизмом развития системы управления предприятием. В руках грамотного руководства осуществление организационных изменений выведет предприятие на новый уровень финансового состояния.

На наш взгляд предложенные мероприятия заслуживают подробного рассмотрения со стороны руководителя предприятия и могут быть рекомендованы в качестве инструмента, для повышения устойчивости и адаптационной способности предприятия.

### Выводы по разделу 3

В данной главе сформулированы практические предложения по реализации совершенствования организационной структуры МУП города Нижневартовска «ПРЭТ № 3».

Осуществление предложенных мероприятий позволит усовершенствовать организационную структуру предприятия, что послужит механизмом поддержки и развития системы управления на предприятии. Также позволит сократить временные потери при выполнении операций, связанных с решением текущих задач. Также внедрение предложенных мероприятий с точки зрения качественных аспектов эффективности повысит эффективность работы предприятия, его

целостность и улучшит взаимодействие между его структурными единицами, повысит качество и оперативность принимаемых решений.

Предложено введение в штат предприятия должности главного экономиста. Реализация данного мероприятия будет способствовать достижению стратегических целей предприятия, а также сократит потери рабочего времени заместителя директора.

Кроме того, стоит подчеркнуть, что 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. В данной главе нашей работы предложены мероприятия по реорганизации структуры управления предприятия. Предлагаемая организационная структура МУП города Нижневартовска «ПРЭТ № 3» освободит руководителя предприятия от принятия типовых оперативных решений и позволит более качественно заниматься разработкой стратегических планов развития.

В результате реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры ожидается рост чистой прибыли предприятия, рентабельности от основной деятельности, производительности труда, что подтверждает значительную экономическую выгоду от проекта для предприятия. Социальная эффективность рекомендаций обусловлена ростом значимости каждого работника, привлечением его к процессу выявления и решения проблем предприятия, планированием его профессионального развития.

Проектная численность работников аппарата управления ниже, чем фактическая. Это приведет к уменьшению затрат на оплату труда работников аппарата управления в общем фонде оплаты труда, что в итоге приведет к уменьшению себестоимости производимой продукции.

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



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе изучения структуры управления организацией были изучены основные понятия и принципы построения управленческих структур, типы организационных структур управления.

Большое внимание было уделено принципам и методам формирования структур, выбору типа и комбинациям видов структур, и изучению принципов их построения. Изучение разновидностей типов структур позволило отметить их основные достоинства и недостатки, которые нужно учитывать при совершенствовании организационных структур управления.

Проведенный экономический анализ деятельности предприятия позволил сделать следующие основные выводы:

В 2018 году наблюдается рост получения выручки от оказания коммунальных услуг, что связано с повышением тарифов на содержание общедомового имущества. Кроме того, в 2018 году предприятие заключает новые договоры на оказание прочих услуг, которые в предшествующие года имели меньшую долю в общем проценте выручки, что является положительным результатом в функционировании предприятия. Увеличение себестоимости продаж по видам услуг в 2018 году в сравнении с прошлым отчетным периодом связано с принятием в обслуживающий фонд трех микрорайонов города, таким образом, объемы оказываемых услуг значительно увеличились. Выручка по капитальному ремонту в 2018 году отсутствует, поскольку данный вид услуги перешел к единому региональному оператору (Югорский фонд капитального ремонта).

Основной целью создания и деятельности Муниципального унитарного предприятия города Нижневартовска «Производственный ремонтно-эксплуатационный трест № 3» является эксплуатация и ремонт жилищного фонда города. Площадь обслуживания составляет более 200 000 м<sup>2</sup>.

Интегральная оценка SWOT-анализа показала +99, что свидетельствует о преобладании у предприятия сильных сторон, грамотное использование которых

позволит избежать негативных воздействий внешней среды. Наиболее значимыми сильными сторонами предприятия являются: достойное качество оказываемых услуг; широкий диапазон оказываемых услуг; широкая сеть расположения подразделений. Слабые стороны предприятия: низкая прибыльность; низкий уровень заработной платы; высокий уровень увольнений рабочего персонала. Рекомендуемыми являются стратегия развития и стратегия совершенствования деятельности.

Действующая организационная структура МУП города Нижневартовск «ПРЭТ № 3» линейно-функциональная. Линейный тип организации обеспечивает четкую целевую направленность на решение производственных задач. Функциональная основа организации позволяет решать сложные управленческие задачи, обеспечивает эффективность управления за счет его специализации и роста профессиональной квалификации работников управления.

Оценка эффективности управления показала, что значение показателя больше единицы, а это значит, что уровень рациональности структуры не соответствует норме и наблюдается большое количество дублирования функций.

Таким образом, можно сказать, что действующая организационная структура управления в МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» в целом является удовлетворительной, но требует доработок. Она имеет следующие основные недостатки:

Во-первых, в данной структуре управления отсутствует звено, занимающееся вопросами стратегического планирования, в работе руководителей всех подразделений преобладают лишь оперативные проблемы.

Во-вторых, на предприятии существуют структурные подразделения, которые в значительной степени затягивают решение задач, а следовательно усложняется процесс выполнения работ.

В-третьих, механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений.

В-четвертых, наблюдается высокая загруженность управленцев высшего уровня.

Таким образом, структура управления слишком централизована и отсутствие гибкости не позволяет решать современные задачи. Для повышения эффективности управления организацией систему управления нужно совершенствовать.

В процессе разработки рекомендаций по совершенствованию организационной структуры предприятия можно выделить следующие основные мероприятия:

1) предложено ввести ставку «главный экономист», что позволит решить проблему загруженности вышестоящего руководства, а именно заместителя директора, сняв с него решение экономических вопросов;

2) предложено осуществить преобразование структурных подразделений, выполняющих дублирующие функции и объединение их с другими подразделениями, выполняющими схожий функционал;

3) в связи с нерентабельностью производственного процесса было предложено отказаться от некоторых структурных подразделений;

4) предложено создание нового структурного подразделения, который будет заниматься взаимодействием с внешней средой, что позволит повысить оперативность реагирования.

Проанализировав полученные результаты можно сделать вывод о том, что реализация внедрения предложенных рекомендаций по совершенствованию организационной структуры предприятия приведет к значительному улучшению эффективности организационной структуры, а именно:

1) наличие экономической эффективности от внедрения предложенных рекомендаций подтверждается снижением затрат на фонд оплаты труда более чем на 15 тыс.руб. в год, что благоприятно сказывается на финансовом результате;

2) организационная эффективность подтверждается стабилизацией части коэффициентов, характеризующих эффективность организационной структуры, а

также приближение их значений к нормативным показателям, основными из которых являются: коэффициент концентрации функций, коэффициент структурной напряженности, коэффициент непрерывности информационных потоков, коэффициент дублирования функций, коэффициент охвата целей;

3) социальная эффективность предложенных мероприятий заключается в повышении качества оказываемых услуг населению, повышении удовлетворенности сотрудников условиями труда.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон от 14.11.2002 N 161-ФЗ (ред. от 23.05.2016) «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях». [Электронный ресурс].– Режим доступа:<http://www.consultant.ru>.
2. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 02.12.2019) "О некоммерческих организациях" [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Коллективный договор муниципального унитарного предприятия города Нижневартовска «Производственный ремонтно-эксплуатационный трест № 3»
5. Устав муниципального унитарного предприятия города Нижневартовска «Производственный ремонтно-эксплуатационный трест № 3». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pret3.ru>.
6. Алексеев, Н. Управление предприятием в кризисной ситуации [Электронный ресурс] / Н. Алексеев. – Режим доступа: <http://vasilievaa.narod.ru>.
7. Андреева, Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации: Учебное пособие / Е.Л. Андреева. – Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 2008. – 242 с.
8. Антикризисное управление предприятиями: Учебное пособие / под ред. А.Н. Величковой – 1-е изд., доп. – М., 2011. – 130 с.
9. Афоничкин, А.И. Модели и методы оценки эффективности организационной структуры системы корпоративного управления / А.И. Афоничкин, Д.Г. Михаленко // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2013. – № 1 [27]. – С. 19–28.
10. Баринов, В.А. Организационное проектирование: учебник. для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и

другим программам подготовки управляющих кадров / В.А. Баринов. – М.: Инфра-М, 2005. – 397 с.

11. Волкова, К.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / К.А. Волкова, М.А. Колмогорова. – М., 2010. – 460 с.

12. Герасенко, В.П. Методические основы экономического прогнозирования эффективности оргструктур предприятий / В.П. Герасенко // Экономика и право. – 2003. - № 3. – С. 31-49.

13. Гордиенко, Г.В. Современные подходы к формированию организационной структуры управления компанией / Г.В. Гордиенко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 3. – С. 85–90.

14. Грушенко, В.И. Разработка организационной структуры управления предприятием в условиях экономического кризиса / В.И. Грушенко, Л.В. Фомичева, В.Т. Халдеев // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №11

15. Карлина, Т. Структура организации и конкурентные преимущества / Т. Карлина // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 6. – С. 76–84.

16. Кузнецов, С.С. Оценка эффективности организационной структуры управления / С.С. Кузнецов // Экономика и производство. – 2009. – № 4. – С. 27–32.

17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учеб. пособие / А.Я. Кибанов. – М.: ГУУ, 2011. – 695 с

18. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2013. – № 1 (21). – С. 151–157

19. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций. / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М-Сибирское соглашение, 2009. – 576 с.

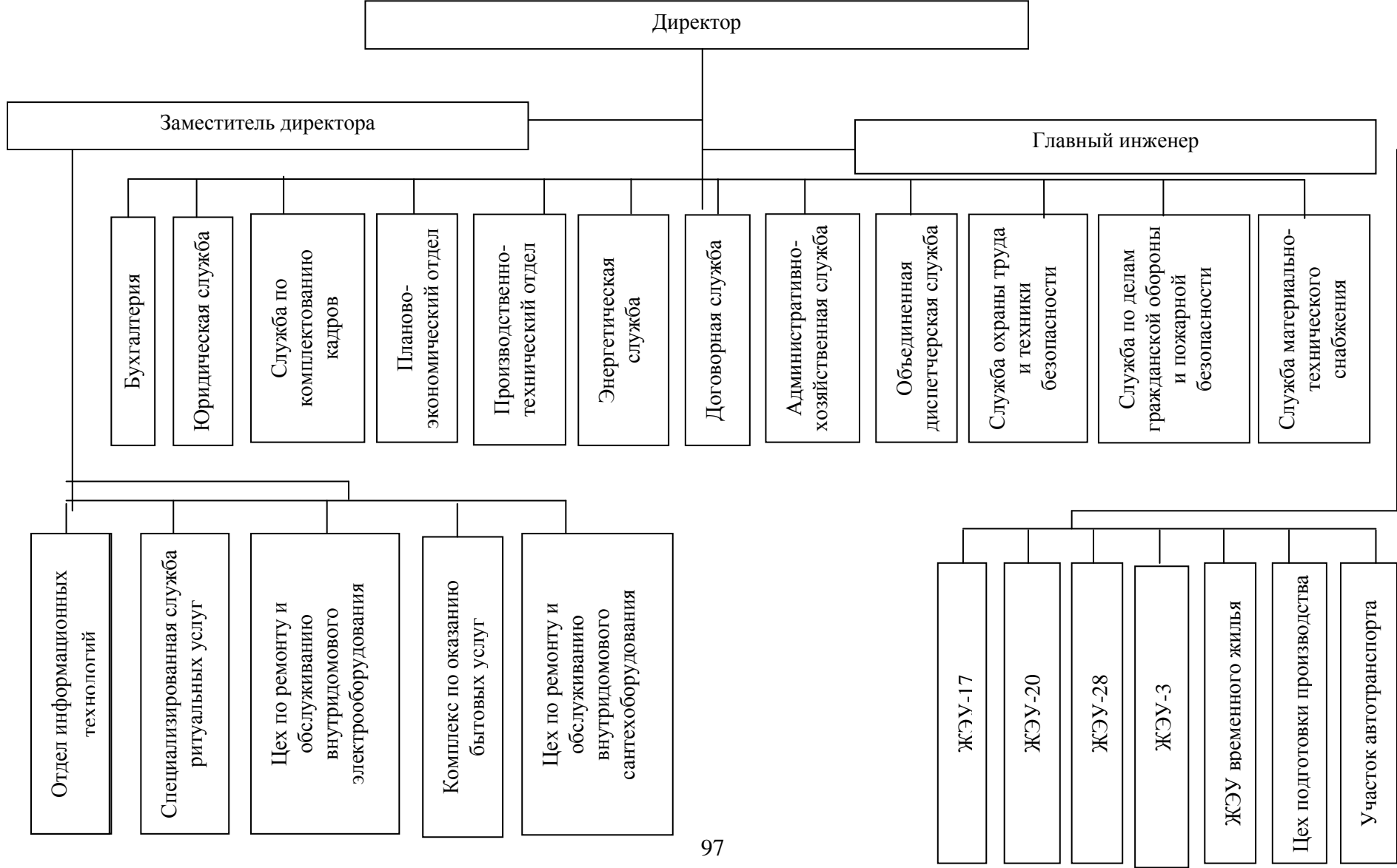
20. Мельникова, Т.Ф. Оценка эффективности организационной структуры торгового предприятия [Электронный ресурс] / Мельникова Т.Ф., Мельникова А.В., Мельникова В.Л., Яикбаева А.И.. – Режим доступа: <https://moluch.ru>.
21. Менеджмент: Учебник / под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2009. – 591 с.
22. Менеджмент: Учебное пособие для вузов / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных, В.В. Абакумов, А.А. Голубев; / под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных. – СПб: Бизнес-пресса, 2010. – 422 с.
23. Новопашин, А.И. Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики: Философско-методологический анализ / А.И. Новопашин. – М.: Высшая школа, 2008. – 248 с.
24. Олянич, Д.В. Теория организации. конспект лекций / Д.В. Олянич. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2010. – 249 с.
25. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития / под ред. С.В. Корнюхина– М.: Европейский центр по качеству, 2009. – 48 с.
26. Остроухов, В. Методология оценки эффективности организационных структур предприятия / В. Остроухов // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2011. – № 4. – С. 731–733.
27. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие для вузов по специальности «Экономика и упр. на предприятии (по отраслям)» / под ред. Т.Н. Бабич. – М.: ИНФРА-М. – 2014. – 336 с.
28. Тронин, Ю.Н. Менеджмент и проектирование фирмы: Учеб.пособие для вузов/ Ю.Н. Тронин, Ю.С. Масленченков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 358с.
29. Управление организацией. Энциклопедический словарь. – М: Инфра М, 2012. – 832 с.
30. Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения/ Р.А. Фатхутдинов. – М.: Интелсинтез, 2007.– 206 с.

31. Федорова, Н.Н. Выбор стратегии организационных изменений / Н.Н. Федорова // Консультант директора. – 2004. – № 3. - С. 23-31.
32. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом /Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 446 с.
33. Хасси, Д. Стратегия и планирование: путеводитель менеджера / Д. Хасси. – СПб.: Питер, 2012. – 378 с.
34. Чечевицына, Л.Н. Экономика предприятия / Л.Н. Чечевицына. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 384 с.
35. Экономика предприятия. / под ред. В.М. Семенова. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2010. – 238 с.



# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Организационная структура Муниципального МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3» до преобразования



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Сопоставительная матрица SWOT-анализа МУП города Нижневартовска «ПРЭТ № 3»

SWOT-анализ			Внешняя среда																	
			Возможности								Свод. оценки	Угрозы								Свод. оценки
			Г	Д	А	Б	З	Ж	В	Е		К	Л	О	П	Р	И	М	Н	
Внутренняя среда	Силы	А	+4	-	-	+6	+6	+10	+6	-	+225	-	-	-10	-	-	-	-	-6	-138
		Б	+6	+6	+6	-	-	+6	+6	-		-	-	-10	-10	-10	+9	-	-	
		Г	-	+8	+5	-	+6	-	+8	-		-6	-5	-10	-10	-	+10	-	-8	
		В	-	+1	+5	+8	-	-	-	-		-	-	-	-3	-	-9	-6	-6	
		Д	-	-	+5	-	-	+5	+7	-		-7	-	-8	-	-	+9	-	-8	
		Е	+10	+10	+10	+8	+8	+8	+10	+10		-7	-	-10	-	-	+4	-	-10	
		Ж	-	-	-	-	-	+4	+4	+4		-	-	-	-	-	+4	-	-	
	З	+7	+5	+7	-	-	-	-	-	-4	-5	-4	-6	-	+4	-	-			
	Слабости	И	+8	+8	+7	-	+8	-	+7	-	+218	-10	-8	-	-10	-9	-9	-8	-7	-206
		Н	-	-	+7	-	+3	+4	+8	+6		-	-	-10	-	-	-8	-10	-10	
		Л	+8	+6	-	+4	+9	-	+2	+5		-6	-	-	-	-	-8	-10	-	
		П	+8	-	+5	-	+6	-	+1	-		-10	-5	-	-6	-6	-	-9	-	
		Р	+5	-	-	+7	+5	+9	+3	-		-	-	-8	-	+8	-4	-6	-	
		М	+8	-	-	-	+8	-	-	+8		-6	-5	-	-	+4	-	-	-	
К		-	-	+5	+5	+5	-	+9	+5	-		-	-10	-	-	-	-	-		
О	-	-	-	-	-	-	+9	+7	-	-	-10	-	-	-	-	-10				
Сумма баллов по столбцам		64	44	62	38	64	46	80	45	+443	-56	-28	-90	-45	-13	2	-49	-65	-344	
Сводная оценка положения предприятия																	+99			

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Предложенная организационная структура Муниципального МУП г. Нижневартовска «ПРЭТ № 3»

