

УДК 330.34

ВОЗМОЖНЫЕ ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ТЭК В РФ

Саттарова Венера Шавкатовна

студент

Самарский государственный технический университет, Самара

author@apriori-journal.ru

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы совершенствования организационных структур современных промышленных предприятий топливно-энергетического комплекса и пути их решения, этапы проведения организационных изменений, а также методы, возможности и направления совершенствования организационных структур управления (ОСУ) предприятиями.

Ключевые слова: организационная структура управления (ОСУ); энергетический сектор; топливно-энергетический комплекс (ТЭК); ресурсы; промышленность; модернизация; нефтедобыча; факторы; рынок.

POSSIBLE WAYS OF IMPROVING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF INDUSTRIAL ENERGY COMPANIES IN RUSSIA

Sattarova Venera Shavkatovna

student

Samara State Technical University, Samara

Abstract. The article deals with the problem of improving the organizational structure of modern industrial enterprises of the fuel and energy complex and their solutions, the stages of organizational changes, as well as the methods, possibilities and directions for improving organizational governance structures (ASU) enterprises.

Key words: organizational structure management (OSU); the energy sector; fuel and energy complex (FEC); resources; industry; modernization; oil production; the factors market.

Россия располагает значительными запасами энергетических ресурсов и мощным топливно-энергетическим комплексом (ТЭК), который является базой развития экономики, одним из действенных инструментов проведения внутренней и внешней политики государства. ТЭК является важнейшей структурной составляющей экономики России, одним из ключевых факторов обеспечения жизнедеятельности страны. Комплекс производит более четверти промышленной продукции России, существенно влияет на формирование бюджета страны [1].

Роль нашей страны на мировых энергетических рынках во многом определяет её геополитическое положение, которое, в свою очередь, способствует динамичному развитию все отраслей национального хозяйства и особенно ТЭК. Энергетический сектор поддерживает консолидацию субъектов Российской Федерации, во многом определяет формирование основных финансово-экономических показателей государства. Таким образом, природные топливно-энергетические ресурсы, а также производственный, научно-технический и кадровый потенциал энергетического сектора ТЭК являются национальным достоянием России.

Для долгосрочного стабильного обеспечения экономики и населения страны всеми видами энергии необходима научно обоснованная и воспринятая обществом, а также прочими институтами государственной власти долгосрочная рациональная энергетическая политика. Несомненно, эффективная организационная структура управления каждого предприятия ТЭК – это один из главных элементов обеспечения объективности функционирования управленческого аппарата в качестве единой команды, способствовавший результативному достижению целей организации. Состояние и технический уровень действующих мощностей ТЭК в РФ становятся в настоящее время критическими. Исчерпали свой проектный ресурс более половины оборудования угольной промышленности, 30 % газоперекачивающих агрегатов, свыше 50 % износа имеет половина оборудования в нефтедобыче и более 1/3 – в газовой

промышленности [11]. Кроме того, постоянно возникают новые, более жесткие требования к системе управления производством в связи со сменой моделей, с увеличением ассортимента изделий, а также значительным увеличением номенклатуры комплектующих изделий и материалов [4]. Поэтому применение современных принципов мобильного производства, заключающихся, в частности, в использовании системы мероприятий по модернизации организационно-штатных структур промышленных предприятий, позволит максимально использовать такие их резервы, как: применение новых подходов к разработке и конструированию изделий; своевременное и гибкое управление предприятием; эффективное управление качеством продукции; налаженные коммуникации со всевозможными поставщиками сырья и комплектующих материалов; оперативный учет и анализ затрат на производство; повсеместное применение новых технологий; грамотное управление финансами; постоянная работа с персоналом предприятия и совершенствование методов его управления; улучшение условий труда и производства и т.д.

Таким образом, организационная структура управления (ОСУ) промышленным предприятием должна оказывать важное воздействие не только на субъект управления – «руководящий аппарат», но также и на его главный объект – «производство», создавая нормальный климат для их эффективной взаимосвязи и развития с учетом внутренних и внешних условий. Именно поэтому вопросы формирования и совершенствования ОСУ привлекают внимание ученых и исследователей с начала нашего века и до сих пор, являясь весьма актуальными.

Рассмотрим для начала общий теоретический аспект формирования ОСУ, их роль и место в повышении эффективности управленческой деятельности, этапы развития концентрации ОСУ в теории управления, их основные формы. Несмотря на многочисленные и разные подходы к определению и изучению ОСУ предприятия, их можно представить как определенный порядок управленческих функций и служб, необходимых

для жизнедеятельности компании, обязательное распределение ответственности и полномочий между членами управленческого аппарата в виде системы официальных взаимоотношений между ними (вертикальных и горизонтальных). Все перечисленные элементы формируются на основе организационных принципов специфических внутренних и внешних условий функционирования предприятия с целью повышения эффективности его деятельности и достижения поставленных перед ним задач. Есть и более глобальное определение, по которому представляет собой одновременно и способ управления бизнесом, и способ организации производства, маркетинга, сбыта, системы финансов, логистики [3]. Поэтому так важно, чтобы предприятие имело отлаженную, свободно адаптирующуюся к различным изменениям ОСУ, от которой зависит результативность его функционирования.

Итак, важность места и роли ОСУ в повышении эффективности управленческой деятельности привлекала внимание западных ученых и исследователей в области менеджмента с начала прошлого века. Различные теории управления давали определение ОСУ со своих позиций, делая акцент на отдельных ее элементах и воздействующих факторах, что является основным недостатком этих теорий. Назревала необходимость в выделении общего комплексного подхода к формированию и совершенствованию ОСУ, который учитывал бы все разнообразные и взаимосвязанные аспекты данного вопроса одновременно. В условиях возникновения новых, быстро меняющихся целей, применение традиционных линейно-функциональных структур затруднялась из-за недостаточной гибкости и приспособляемости последних. При этом возникали сложности межфункциональной координации деятельности по реализации новых программ.

Новые проблемы, требующие комплексного решения совместными усилиями специалистов разных служб, вызывали к жизнедеятельности и новый тип ОСУ. Программно-целевые структуры управления (ПЦРУ) как

относительно новые формы ОСУ, предполагали меньшее число управленческих уровней, слабую регламентацию, повышенную роль функциональных органов. При использовании ПЦРУ управление объектом разделяется по функциям и осуществляется как по вертикали, так и по горизонтали, что в значительной мере способствует решению сложных научно-технических и производственных задач, с учетом особенностей которых ПЦРУ делятся на соответствующие виды и разновидности, в своей совокупности представляющие данный тип структур [6]. Выделяют четыре основных вида ПЦРУ: линейно-программные, координационные, матричные и договорно-программные структуры. На Западе наибольшее применение получили матричные структуры, основными видами которых являются проектно-матричные, функционально-матричные и рыночно-стратегические.

Необходимость усовершенствования линейно-функциональной структуры управления также привела к появлению в структуре промышленности еще одного типа – дивизиональной структуры. Сущность данной структуры состоит в том, что в рамках крупной фирмы создаются производственные отделения, которые в своей повседневной деятельности наделяются определенной автономией. Дивизиональная структура позволяет осуществить рациональное разделение управленческого труда в связи с децентрализацией оперативных функций управления, передаваемых нижестоящим звеньям – производственным отделениям, а также централизацией руководства финансовой деятельностью и разработкой стратегических направлений развития производства, относящихся к компетенции вышестоящих руководителей фирмы. К основным применяемым видам дивизиональной структуры управления относятся дивизионально-продуктовые, для которых характерно наличие в структуре самостоятельного отделения фирмы, практически полностью отвечающего за разработку, производство и сбыт однородной группы выпускаемой продукции. Еще одна разновидность-дивизионально-регио-

нальные, в которых самостоятельные отделения несут полную ответственность за экономические результаты деятельности на определенном региональном рынке сбыта.

В настоящее время в России и, в частности, на предприятиях ТЭК применяются и развиваются дивизионально-инновационные структуры управления. Они строятся на основе переориентации деятельности предприятия на будущее в ответ на предполагаемые значительные изменения внешней среды, без учета факторов которой невозможно выживание фирмы в конкурентной борьбе. Изменение экзогенных параметров, вызванное экономическими и финансовыми кризисами, может корректировать поведение фирмы, поэтому планируя дальнейшее развитие на рынке необходимо учитывать данные параметры и заранее готовить менеджеров не упустить в кризисные времена использовать недостижимые ранее стратегические возможности [7].

При формировании и совершенствовании ОСУ необходимо учитывать многочисленные факторы (условия), воздействию которых она подвергается. Результаты воздействия этих факторов являются отличительными чертами ОСУ какого-либо конкретного предприятия [6]. Сама форма структуры должна меняться со временем по мере изменения этих взаимосвязанных воздействующих обстоятельств. Факторы можно разделить относительно организации на две основные группы: внутренние и внешние. К внутренним факторам относятся такие, как цели предприятия, тип производства, персонал, материальные ресурсы т.д. Внешние факторы, как и внутренние, взаимосвязаны и разнообразны в соответствии со средой, но, тем не менее, можно выделить на две основные категории в соответствии с силой их воздействия на предприятие извне.

Первая подгруппа – это подгруппа прямого воздействия, к которой относятся такие факторы, как поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты, профсоюзы и т.д.

Вторая подгруппа – это среда косвенного воздействия, которая включает такие факторы, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социально-культурные и политические факторы и т.д.

Такие макро-факторы, или как их еще называют, «СТЭП»-факторы, изменяются в исторической и более короткой перспективах. Это приводит к тому, что отношения, складывающиеся между предприятиями с течением времени, перестают удовлетворять обе стороны. Для восстановления взаимовыгодных отношений предприятие, если оно ориентировано на рынок, обязано изменить свои свойства, внутренние отношения, которые определяются организационным порядком и свойствами элементов (подразделений) составляющих этот порядок, для завоевания лояльности потребителя и экономического успеха [9], т.е. в общем случае предприятиям необходимо модернизировать свои организационные структуры. Некоторыми экономическими критериями оценки важнейших направлений совершенствования ОСУ, на мой взгляд, являются такие, как интенсификация расширенного воспроизводства, рост производительности труда, простота, гибкость и оперативность, а также экономичность модернизируемой структуры.

Разделение управленческих функций может произойти по одному или нескольким методам, главными из которых являются такие методы, как разделение по функциям, по номенклатуре товаров, по категориям потребителей, по этапам производства, по рабочим сменам и по географическому положению [2]. Чаще всего происходит распределение управленческих функций по комбинированному методу, что позволяет избежать недостатков каждого метода в отдельности, эффективно использовать их преимущества и проявлять большую гибкость при дальнейшей корректировке целей и стратегии предприятия, изменении условий и т.д.

Не менее важно формирование управленческих комиссий и комитетов как основных средств выполнения таких постоянных или временных функций, которые требуют коллективных усилий, координации, взаимо-

действия и обмена информацией и мнениями. Правильный выбор метода распределения управленческих функций и эффективное функционирование ОСУ в целом основываются на таких важных принципах (факторах), как объективная и детальная разработка целей и стратегии предприятия, учет относительной важности каждой функции, рациональное разделение труда, обеспечение координации (кооперации) работы, самостоятельный контроль и снижение управленческих расходов. Эти принципы и другие необходимо учитывать при формировании и совершенствовании ОСУ.

На следующем этапе процесса реформирования ОСУ осуществляется пересмотр разграничения полномочий и ответственности. Здесь определяются обязанности каждого работника, его ответственность, место и роль в структуре, непосредственные начальники и подчиненные, а также ему функционально предоставляются соответствующие полномочия для выполнения своих обязанностей. Необходимо заметить, что занимаемая должность является основным источником власти каждого руководителя. Каждый руководитель может обладать, в соответствии с его должностью, одним, двумя или тремя из видов власти (полномочий): линейной, функциональной и консультативной. Главное, чтобы полномочия каждого работника были определены четко и ясно, и соответствовали его ответственности за результаты деятельности учетом требований единоначалия и сферы управления. Руководитель должен эффективно и квалифицированно не только использовать предоставленные ему полномочия, но и делегировать их подчиненным. Основными преимуществами делегирования полномочий являются такие, как уменьшение напряжения руководителя, сокращение времени, требующегося на реакцию, увеличение возможностей для успеха рабочей группы, развитие способностей подчиненных, их инициатив и творчества. Для эффективного делегирования полномочий необходимо учитывать некоторые принципы, главными из которых являются учет характера работы и ее

условий, четкое определение ответственности, соответствие между ответственностью и полномочиями, учет единоначалия, четкость и ясность, компетентность подчиненных. Результаты многих современных исследований подводят к выводу о необходимости децентрализации при распределении полномочий при проведении организационных изменений, делегирования более широких полномочий низшим управленческим уровням. По мнению отечественных авторов, сопротивление персонала переменам будет меньшим на предприятии, в котором изначально, уже на этапе создания, будет заложена возможность постоянной адаптации работников к меняющимся условиям окружения [10]. С этой целью в организационной структуре предприятия должен работать Учебный Центр, чтобы те сотрудники, которых реструктуризация заденет непосредственно, смогли пройти в нем переобучение и найти себе применение в рамках родной компании в более или менее высоком ранге.

На современных промышленных предприятиях ТЭК в последнее время создаются полуавтономные или автономные отделения, группы и коллективы, полностью отвечающие за прибыли и убытки, концентрирующиеся на решениях только стратегических вопросов развития, связанных с крупными инвестициями или имеющих большую важность для эффективного достижения общих целей. В частности, исходя из широкого применения компьютеров, различных новых технологий систем коммуникации, обмена информации, многие исследователи призывают к расширению сфер управления (контроля) за счет уменьшения количества управленческих уровней, а, следовательно, приближение верхушки пирамиды к ее основанию, то, что является одним из важных направлений следующего этапа формирования и совершенствования ОСУ.

На заключительном этапе, который осуществляется взаимосвязано с предыдущими шагами, учитываются важные требования в области определения внутривидовых связей, такие как расширение горизонтальных и вертикальных взаимосвязей, обмен информацией внутри

ОСУ, расширение и поощрение участия всех работников в принятии управленческих решений, продвижения новых творческих идей и предложений, поощрение объективных неофициальных взаимоотношений между работником.

Таким образом, можно определить основные проблемы, которые испытывают структуры управления подавляющего числа промышленных организаций ТЭК в той или иной степени. Основные проблемные вопросы в области распределения управленческих функций – это дублирующий характер в результате необъективности и нединамичности ОСУ, неправильное понимание и недооценка важности функций управления персоналом и его подготовки, явный спад количества и качества маркетинговой деятельности, особенно в области развития производства, улучшения качества продукции, изучения рынка обмена информацией. Что касается управленческих связей, то основные задачи в этой области – сложность и длительность каналов коммуникаций и, как следствие, отсутствие или замедление обмена информацией по вертикали и горизонтали. Сегодня не разработана универсальная эффективная система поощрения инициатив и творчества подчиненных; распространено ограничение горизонтальной связи, «на лицо» отсталость средств связи или необъективное их использование, существование необъективных неформальных отношений, отрицательно влияющих на формальные отношения. Для совершенствования ОСУ промышленных предприятий в России необходимо осуществить неотложные радикальные меры по решению названных выше проблем на основе сделанных выводов в свете последних достижений ведущих компаний ТЭК и с учетом внутренних и внешних условий каждого предприятия в отдельности. Особенно необходимо осуществлять такие меры, как пересмотр всех законодательств для их развития и устранения противоречий между ними; создание центрального высшего органа, отвечающего за данный вопрос; четкое определение отношений между организацией и компаниями на основе

четкого определения ответственности и полномочий каждой из сторон. Необходимо, наконец, уделять большее внимание человеческому фактору как основной опоре успешного функционирования ОСУ.

Промышленное предприятие может существовать только путем реализации отношений в среде обитания. Эти отношения могут быть эффективными, а могут быть не эффективными, когда денег, получаемых во внешней среде, для жизнеобеспечения недостаточно. И эффективные и не эффективные отношения в среде обитания являются проявлением внутренних организационных отношений предприятия (как экономической структуры), которые определяют эффективность внешних [8]. Необходимость и желание разрешить имеющиеся, или прогнозируемые противоречия между различными внутренними элементами организационных структур и внешними структурами порождает потребности в организационных изменениях и модернизации предприятия.

В области распределения управленческих функций, совершенствование ОСУ должно осуществляться в следующих основных направлениях:

- формирование управленческих подразделений и должностей на основе целей (целевой подход) путем создания целевых групп и команд;
- обеспечение согласованности целей каждого подразделения и каждого работника с общими целями предприятия, что ведет к гармоничному сотрудничеству и общему стремлению выполнить общие цели;
- усиление интеграции в содержании и характере управленческой деятельности, совершенствование труда работника, что создает условия для его развития и повышения творческого потенциала;
- ориентация разделения функций управления на рыночные условия (товары и потребители), на будущее для обеспечения перспективного развития путем создания центров НИОКР и рыночно-стратегических центров, и также ориентация на повышение роста производительности труда и обеспечения рабочего места всем необходимым;

- применение новых более развитых форм разделения управленческих функций, таких как матричные, программные, инновационные и дивизиональные;
- обеспечение простоты структуры, ее способности динамично и эффективно реагировать на изменение внутренних и внешних условий и приспосабливаться к ним при меньших управленческих расходах;

Основные направления совершенствования ОСУ промышленным предприятием в области разграничения полномочий и ответственности следующие:

- четкое определение ответственности каждого работника за результаты его деятельности в рамках предоставленных ему соответствующих полномочий;
- расширение самостоятельности и возможности самоопределения способа и образа выполнения поставленной перед каждым работником задачи, т.е. расширение децентрализации принятия управленческих решений путем углубления делегирования полномочий нижним управленческим уровням, особенно в решении нестратегических вопросов, связанных, например, с инвестированием, выбором типа реструктуризации ОСУ, финансовым контролем, научно-исследовательскими работами, с разработкой стратегических направлений развития производства и т.п., что позволит создать полу автономные или автономные отделения, полностью отвечающие за результаты их деятельности;
- расширение сферы управления (сферы контроля) за счет уменьшения количества управленческих уровней до границы, обеспечивающее эффективный контроль руководителем подчиненных, позволяющей последним практиковать метод самоконтроля, а руководителям лучшим образом использовать свое время.

Ну и наконец, в области определения управленческих связей совершенствование ОСУ должно осуществляться в следующих основных направлениях:

- расширение взаимосвязи вертикально и горизонтально, максимально широкое распространение информации внутри ОСУ о разных сторонах управленческой деятельности;
- расширение и поощрение участия всех работников в принятии управленческих решений, продвижения новых творческих идей и предложений, касающихся их работы;
- поощрение объективных неофициальных взаимоотношений между работниками на всех уровнях для укрепления официальных отношений и создания дружной атмосферы внутри коллектива и взаимопонимания между руководителем и подчиненными [5].

Подчеркнем, что в отношении предприятий ТЭК и прочих энергетических комплексов, модернизация организационных структур – неотъемлемая, более того, приоритетная задача нашей страны и нашего времени. Ведь соответствовать требованиям мирового современного рынка топлива и энергетики может только качественный ТЭК – финансово устойчивый, экономически эффективный и динамично развивающийся, соответствующий международным экологическим стандартам, оснащенный передовыми технологиями и высококвалифицированными кадрами.

Список использованных источников

1. Амелин А. Энергоэффективность и энергоснабжение // Экономика и ТЭК сегодня. 2009. № 11.
2. Астахов А.С. Менеджмент нефтегазовой компании / А.С. Астахов, К.Н. Миловидов. М.: ООО «Недра-Бизнесцентр», 2008. 268 с.
3. Ермолина Л.В. Влияние модернизации организационных структур промышленных предприятий на эффективность их деятельности // Аспирант. 2015. № 3. С. 69-73.
4. Ермолина Л.В. Направления совершенствования организационной структуры промышленных предприятий // Основы экономики, управления и права. 2012. Выпуск 2 (2). С. 37-41.
5. Козьева И. Экономическая география и регионалистика (история, методы, состояние и перспективы, размещение производительных сил) / И. Козьева, Э. Кузьбожев. М.: КНОРУС, 2007. 540 с.
6. Ламакин Г.Н. Основы менеджмента в электроэнергетике. Тверь: ТГТУ, 2006. 208 с.
7. Машевская О.В. Стратегический менеджмент в условиях неопределенности внешней среды / Е.В. Франк, О.В. Машевская // Российское предпринимательство. 2013. № 1 (223). С. 48-54.
8. Силютин В.И. Диалектический подход к проявлению потребностей в организационных изменениях / Ермолина Л.В., Силютин В.И. // Вестник Самарского государственного университета. 2012. № 7 (98). С. 45-52.
9. Силютин В.И. Феноменологические основания организационных изменений / Ермолина Л.В., Силютин В.И. // Вестник Самарского государственного университета. 2012. № 10 (101). С. 45-51.
10. Франк Е.В. Управление сопротивлениями в рамках организационных изменений // Экономика, предпринимательство и право». 2011. № 8 (8). С. 3-13.
11. Юревич М. Энергопроблемы будут решены // Экономика и ТЭК сегодня. 2013. № 23. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rusoil.ru/nomers/23_blok.pdf (дата обращения 15.06.2015).