

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ  
СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ МУП «НОВООСКОЛЬСКИЙ ВОДОКАНАЛ»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001361  
Черкашиной Елены Андреевны

Научный руководитель  
ассистент  
Маслова Я.В.

Белгород 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Понятие и принципы построения организационных структур .....	7
1.2. Типы и виды организационных структур организаций.....	16
1.3. Показатели оценки эффективности организационных структур и методы их проектирования.....	26
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ В МУП «НОВООСКОЛЬСКИЙ ВОДОКАНАЛ».....	35
2.1. Организационно-экономическая характеристика МУП «Новооскольский водоканал».....	35
2.2. Анализ системы управления персоналом в МУП «Новооскольский водоканал».....	41
2.3. Оценка современного состояния организационной структуры в МУП «Новооскольский водоканал».....	47
ГЛАВА 3. СИСТЕМА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ МУП «НОВООСКОЛЬСКИЙ ВОДОКАНАЛ».....	37
3.1. Рекомендации по совершенствованию организационной структуры в МУП «Новооскольский водоканал».....	57
3.2. Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	78
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	83

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Современные условия функционирования организаций отличаются достаточно высокой степенью динамичности и неопределенности. Проблемы совершенствования и оптимизации организационных структур все чаще выходят на передний план, так как именно грамотно спроектированная организационная структура способна стать одним из ключевых факторов успеха не только в интенсивной борьбе за устойчивые конкурентные преимущества, но и позволить любой организации адаптивно и своевременно реагировать на всевозможные изменения во внешней и внутренней среде ее функционирования, эффективно использовать разнообразные инновационные технологии, а также активно способствовать достижению поставленных стратегических целей. Сегодня особую значимость приобретают новые модели и методы организационного построения, способные открыть перед современными организациями дополнительные возможности роста показателей финансово-экономической эффективности.

На пути к формированию эффективной организационной структуры организации сталкиваются с рядом достаточно существенных проблем, среди которых можно назвать отсутствие взаимосвязи стратегических направлений деятельности организации с действующей организационной структурой, нестабильное распределение задач, полномочий и ответственности между подразделениями и должностями внутри организации, нерациональность проектирования и последующего управления организационной структурой.

Также определенного внимания заслуживает вопрос отсутствия универсальной организационной структуры, которая могла бы полностью соответствовать специфике деятельности любых организаций, полностью исключать проблему дублирования полномочий и функций на всех стадиях принятия решений, а также не допускать двойственности подчинения.

Таким образом, под организационной структурой следует понимать – формализованный документ, схематично отображающий взаимосвязи субъектов отношений в иерархии и составе организации, установленный согласно целей деятельности и необходимых для достижения этих целей бизнес-единиц, определяющий распределение полномочий и сфер ответственности внутри организации [15, с.84].

Также под организационной структурой организации можно подразумевать систему взаимосвязи подразделений определенной организации, в рамках которой происходит четкое распределение и закрепление управленческих задач, полномочий и ответственности руководящего состава, а сама организационная структура при этом полностью соответствует специфике деятельности организации и поставленным задачам.

Таким образом, тема выпускной квалификационной работы представляет собой достаточно актуальное исследование, что объясняется необходимостью создания эффективных организационных структур, так как большинство организационных структур современных предприятий недостаточно приспособлены и адаптированы к постоянно меняющимся факторам внешнего окружения, новым управленческим технологиям и стратегическим задачам.

**Степень научной изученности.** Интерес отечественных ученых к проблеме эффективного организационного структурирования существует на протяжении ряда десятилетий, что обуславливает высокий научный и методический уровень существующих разработок в этой области. В рядах отечественных ученых, посвятивших свои работы данному направлению, находятся А.Р. Алавердов, А.Н. Бандурин, А.И. Наумов, О.С. Вахинский, В.Р. Веснин, И.Н. Гречиков, З.И. Румянцева, И.В. Гречикова, О.С. Лебедев. Исследования большинства отечественных ученых были преимущественно направлены на решение вопросов эффективного использования организационных структур управления в рамках деятельности российских

организаций, а также исключения возможных ошибок в ходе проектирования организационных структур.

Среди зарубежных ученых, занимавшихся изучением данного научного направления, следует отметить П. Друкера, М. Вебера, Т. Коно, А. Гарднера, А. Минтцберга, А. Холла, А. Хоскинса, А. Чандлера, Ф. Тейлора, А. Файоля и еще многих других. Их работы послужили базисом для углубленного исследования процессов взаимодействия проектирования и планирования организационных структур, а также помогли систематизировать факторы, определяющие степень децентрализации и централизации управленческой деятельности в организации.

**Объект исследования** – МУП «Новооскольский водоканал».

**Предмет исследования** – организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе оптимизации организационной структуры организации.

**Целью выпускной квалификационной работы** является теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по совершенствованию организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал».

Для достижения цели определены следующие **задачи**:

- Изучить теоретические основы построения организационной структуры в организации, а также типы и виды организационных структур;
- Рассмотреть организационно-экономическую характеристику МУП «Новооскольский водоканал»;
- Проанализировать современное состояние организационной структуры в МУП «Новооскольский водоканал»;
- Разработать рекомендации по совершенствованию организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал»;
- Дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

**Практическая значимость** заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы для совершенствования и

оптимизации организационной структуры как МУП «Новооскольский водоканал», так и для других организаций, функционирующих в рамках данной отрасли.

**Информационная база** выпускной квалификационной работы включает в себя теоретические разработки проблемы совершенствования организационных структур на современных предприятиях, статистические данные, законодательные и другие нормативные акты, предоставленные руководством МУП «Новооскольский водоканал», а также результаты собственных расчетов и проведенного исследования.

В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы общенаучные методы и приемы: анализ, синтез, группировка, сравнение. Для изучения аналитического материала были использованы количественный и качественный анализ, логический и экспертно-статистический методы.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав с параграфами, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Понятие и принципы построения организационных структур**

В ходе анализа существующих на данный момент определений понятия организационной структуры организации, можно прийти к выводу, что под данной категорией следует понимать определенную структуру управления, составными элементами которой выступают подразделения или отдельные участки системы. Существующие в рамках данной системы взаимосвязи отображают включенность участников или подразделений в другие подразделения организации. В данном случае, организационная структура может рассматриваться как концептуальная модель организационных, технико-технологических, финансово-экономических и иных видов взаимодействия между элементами организации, между подразделениями и отдельными должностными лицами.

Также существует несколько иной подход к определению понятия организационной структуры, который рассматривает оргструктуру как своеобразное единство людей и условий, в которых они осуществляют свою трудовую деятельность, направленную на наиболее эффективное достижение поставленных задач, посредством использования собственной ресурсной базы.

Структура организации (организационная структура) – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации [9, с.162].

Следует отметить, что именно организационная структура выступает одним из ключевых инструментов реализации эффективной деятельности

организации, который должен непосредственно отвечать определенным требованиям, а именно [3, с. 24]:

- Организационная структура должна быть рациональной – рациональное управление организационной структурой, а также всеми отдельными звеньями, из которых она состоит;

- Организационная структура должна быть оптимальной – наличие минимального числа управленческих ступеней с установлением оптимальных (рациональных) связей между звеньями и ступенями управления всех уровней;

- Организационная структура должна быть гибкой и адаптивной – своевременно изменяться в соответствии с меняющимися факторами внешней и внутренней среды функционирования организации;

- Организационная структура должна создавать оптимальные условия для эффективного и беспрепятственного взаимодействия всех структурных звеньев;

- Организационная структура должна быть достаточно восприимчивой ко всем изменениям в корпоративной стратегии, техническим, управленческим и организационным инновациям;

- Организационная структура должна быть надежной – наличие гарантий передачи достоверной информации, без каких-либо искажений;

- Организационная структура должна обеспечивать экономичность – достижение поставленных задач и целей организации при минимальных затратах;

- Организационная структура должна ориентировать все структурные элементы на полное единство в достижении конечных стратегических целей, с применением наиболее эффективных методов;

- Организационная структура должна обеспечивать оперативность в принятии любых внутриорганизационных решений и доведении данных решений до конечных исполнителей – затраченное на данный процесс время



должно быть минимальным, чтобы полностью исключить необратимые отрицательные изменения.

Процесс проектирования современных организационных структур должен базироваться на следующих принципах:

- Принцип полного соблюдения сбалансированности прав и ответственности;
- Простота и понятность организационной структуры – небольшое количество звеньев и четкое построение, управление;
- Доступность и понятность подразделениям всех стратегических целей развития организации;
- Координация ответственности;
- Высокая адаптивность и гибкость в процессе приспособления к изменениям.

Оказывая непосредственное влияние на деятельность организации, организационная структура может быть представлена в виде двух отдельных субструктур – организационной структуры производства и организационной структуры управления и обслуживания.

Под организационной структурой производства можно понимать внутриорганизационный состав специализированных производственных подразделений, которые выполняют функции производства товаров или услуг потребительского или производственно – технического характера. Основная роль в рамках такой организационной структуры отводится производственным цехам и производственным участкам, которые могут объединяться связями, базирующимися на принципах технологических отношений.

В свою очередь, под организационной структурой управления и обслуживания стоит понимать органы управления организацией, в пределах которых присутствует распределение управленческих и обслуживающих функций, с определением методов их реализации. Все взаимосвязи в такой

организационной структуре чаще всего строятся на принципах координации или субординации.

Организационная структура организации - это интегрированный комплекс реальных условий достижения поставленных перед организацией целей, в связи с чем, данная структура должна быть отражением всей специфики хозяйственной деятельности, учитывать кадровый потенциал, имеющиеся в распоряжении ресурсы и еще много других немаловажных моментов. Также в организационной структуре должны находить отражение условия, обеспечивающие эффективную реализацию стратегических ориентиров деятельности организации и управленческие механизмы, необходимые для достижения определенных целей.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что основными целями создания организационных структур выступают: оптимизация рабочего процесса, сокращение издержек, установление налаженной системы коммуникаций внутри организации, четкое распределение круга обязанностей и полномочий, координация управления, распределение прав и обязанностей, обеспечение гарантий стабильности функционирования организации.

Понятие организационной структуры включает в себя не только выполняемые внутри нее задания, но и координируемую сотрудниками деятельность вне пределов организации. Многие традиционно выполнявшиеся самой организацией виды работ в настоящее время передаются специализированным фирмам, что предполагает тесное взаимодействие независимых компаний и трансформацию традиционных границ между организациями [7, с.69].

Корпоративная стратегия всегда должна определять тип организационной структуры. И, соответственно, в случае каких-либо изменений в стратегии, организационная структура должна быть параллельно изменена.

Таким образом, одной из ключевых задач высшего руководства любой организации должно быть полное соответствие организационной структуры ее генеральной стратегии, целям и поставленным задачам стратегического уровня. Принято считать, что наиболее эффективной и оптимальной организационной структурой будет та, которая предоставит организации максимум возможностей эффективно взаимодействовать со всеми группами факторов внешней среды, продуктивно и рационально осуществлять распределение усилий собственных сотрудников и наилучшим образом удовлетворять потребности круга своих потребителей.

В данный момент можно выделить шесть составных элементов организационных структур, каждый из которых представлен ниже:

1. Иерархия подчинения (ветви делегирования) – неотъемлемый элемент любой организационной структуры, который показывает, кто кому подчиняется внутри конкретной организации;

2. Предельный объем ответственности (область контроля) – данный элемент определяет наиболее оптимальное число сотрудников, которыми может эффективно управлять менеджер;

3. Централизация власти – если внутри организации несколько центров, принимающих решения, то речь идет о децентрализованной власти, если же такой центр по принятию решений один, то власть – централизованная;

4. Разделение труда (специализация) – представляет собой степень разделения деятельности организации на должности и рабочие места. Высокий уровень специализации свидетельствует о том, что сотрудники такой организации получают достаточно возможностей для эффективного выполнения определенного узкого круга задач. За счет сосредоточения на одной специализации, организация может существенно повысить качество производимых товаров и предоставляемых услуг. В случае с низкой степенью специализации, от работников может потребоваться

поливалентность квалификации – работники должны уметь выполнять широкий круг задач;

5. Формализация – элемент организационной структуры, определяющий структуру деятельности организации и характеризующий степень, в которой деятельность каждого отдельного сотрудника подлежит регулированию с помощью правил, норм и иных механизмов. В данном контексте, принято выделять два вида организационных структур – формальную и неформальную. Формальная организационная структура призвана максимально отделить человека от исполняемой им роли в рамках его должности, а неформальная все внимание концентрирует на личности, что представляет собой благоприятную почву для развития профессиональных и личных способностей сотрудников;

6. Департаментализация – система распределения имеющихся в распоряжении организации ресурсов и видов деятельности в логически сформированные производственные единицы с целью достижения поставленных организационных задач. Жесткая департаментализация свидетельствует о том, что структурные подразделения организации практически не пересекаются в процессе своей деятельности. Свободная департаментализация не подразумевает никаких ограничений, распространяющихся на работу рабочих коллективов, структурные отделы могут свободно взаимодействовать и помогать друг другу. Департаментализация также выступает одним из наиболее значимых элементов организационной структуры, так как именно тип департаментализации – это определяющий фактор характера всей организационной структуры.

В свою очередь, к основным элементам организационной структуры управления предприятием следует относить:

– состав и структуру управленческих функций или процессов по обеспечению потребностей и запросов потребителей;

- численность работников управления, их профессионально-квалификационный состав;
- структуру самостоятельных структурных подразделений;
- количество уровней управления или автономных групп (бизнес-единиц) и распределение работников между ними;
- централизацию или децентрализацию управления;
- информационные взаимосвязи внутри организации [26, с.154].

Эффективность организационной структуры достаточно часто зависит от того, как к ее формированию и выбору относятся представители топ-менеджмента, насколько они готовы использовать инновационные методы проектирования организационных структур, какие типы и виды организационных структур они считают наиболее оптимальными и эффективными и т.д. Но к числу признаков оптимальной организационной структуры можно отнести несколько элементов: целенаправленность работы на удовлетворение потребностей целевых потребительских групп, небольшое количество уровней руководства, структурные подразделения с оптимальным составом работников, обладающих высокой квалификацией и профессионализмом, высокая эффективность результатов деятельности и производительности персонала при минимальных затратах, гибкость и адаптивность к любым изменениям во внешней среде, оперативная реакция на эти изменения.

В ходе изучения особенностей формирования оптимальных и эффективных организационных структур следует отдельное внимание обратить на прямую зависимость структуры управления с фазой жизненного цикла организации. К примеру, стадия зарождения чаще всего характеризуется тем, что управление осуществляется самой организацией, а на стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. Стадия зрелости организации приводит к постепенному появлению децентрализации власти внутри организации. Стадия спада чаще всего вынуждает организации к принятию мер по оптимизации и

совершенствованию организационной структуры управления, с учетом потребностей и новых тенденциях в сфере деятельности. Стадия ликвидации организации может повлечь за собой либо кардинальную реорганизации организационной структуры управления либо ее полную ликвидацию.

Также на формирование организационной структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют организации. Так, при вхождении организации в состав какого-либо объединения (поглощение или слияние), скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), что непосредственно ведет к изменениям в организационной структуре управления.

Следовательно, процесс выбора организационной структуры представляется достаточно важным и ответственным. На сам процесс выбора оказывает влияние целый ряд факторов, таких как:

- Размер самой организации и степень разнообразия ее деятельности – организационная структура должна полностью отвечать и соответствовать размеру организации, это находит отображение в количестве уровней иерархии управления. Элементарная организационная структура характерна для малых предприятий, где вполне достаточно одного управленца. Функциональные организационные структуры должны быть характерны для организаций с большим числом сотрудников, с множеством структурных подразделений. Четкий ориентир на расширение сфер деятельности и появление новых иерархических уровней будет свидетельствовать о необходимости построения дивизиональной организационной структуры. Появление комплексных проектов в организации будет требовать применения матричной организационной структуры;

- Географическое расположение организации – должно обязательно приниматься во внимание при проектировании организационных структур организаций, расположенных в достаточно изолированных регионах, что приводит к делегированию полномочий региональным подразделениям;

- Технология – организационная структура напрямую привязана к технологиям, используемым в конкретной организации. Также от технологий зависит число структурных бизнес-единиц, их взаимное расположение. Организационная структура также должна способствовать процессу технологического развития и совершенствования;

- Система отношений к организации со стороны руководителей и сотрудников – тип и вид организационной структуры часто зависит от того, как к данному вопросу подходят руководители организации и сами сотрудники. Руководство не всегда готово к работе в рамках нетрадиционных форм организационных структур, чаще всего предпочтение отдается традиционным формам проектирования оргструктуры. В свою очередь, сотрудники организации, чья работа непосредственно связана с творческой направленностью, предпочитают оргструктуры, дающие им полную свободу профессиональной деятельности. Работники, выполняющие постоянно повторяющиеся операции, склоняются к наиболее простым и традиционным типам организационных структур;

- Динамичность и изменчивость внешней среды – фактор, напрямую влияющий на выбор типа организационной структуры, так как стабильность внешней среды функционирования организации дает возможность проектировать механистические организационные структуры, обладающие малой гибкостью. Высокая степень динамичности внешней среды будет требовать обратить внимание на наиболее адаптивные и гибкие типы организационных структур, которые будут способны оперативно и правильно отвечать всем изменениям во внешней среде;

- Стратегия, которую реализует организация в своей деятельности;

- Тип производства – характер выпускаемой организацией продукции.

Помимо перечисленных факторов, влияющих на выбор ограниченной структуры, можно отметить масштабы заграничной деятельности, формы ее осуществления [8, с.56].

## 1.2. Типы и виды организационных структур организаций

В современных условиях функционирования российских организаций можно выделить несколько подходов к определению типов организационных структур. В рамках одного из них, можно говорить о реализации одновременно двух типов оргструктур – это экстенсивный тип (командно-административный) и интенсивный (рыночный).

Данная типизация организационных структур призвана давать четкое пояснение вопросов, касающихся того, какой вид прогресса (технический, экономический, политический, социальный) обеспечивает та или иная организационная структура. Целесообразность такой типизации организационных структур также может быть обоснована тем, что организационная структура должна полностью соответствовать не только специфике производства, но и всем направлениям и особенностям социально-экономического развития.

Экстенсивный тип организационных структур характеризуется наибольшей распространенностью среди современных организаций. Данный тип одновременно объединяет в себе как консервативность и отдельные элементы регресса, так и определенную устойчивость всей организационной структуры, способную эффективно противостоять разнообразным воздействиям со стороны факторов внешней среды. При поддержании организационных структур экстенсивного типа в рамках всей деятельности организации проявляются определенные управленческие особенности, а именно:

- Отсутствие необходимой гибкости и восприимчивости к изменениям в окружении, где функционирует организация;
- Наличие командно-бюрократического централизма в товарном, отраслевом и территориальном управлении;



- Низкая степень адаптивности организационной структуры к изменениям в сфере производственных технологий, управленческих инноваций;
- Затратный принцип мотивации экономического и социального развития;
- Использование преимущественно административно-правовых методов управления, коллегиальные и экономические методы управления при этом практически не применяются;
- Отсутствие эффективного механизма реорганизации и оптимизации как морально устаревших видов организационных структур, так и структур, признанных неэффективными [28, с.147]..

Специфика работы организационных структур интенсивного (рыночного) типа заключается в том, что современные рыночные условия диктуют необходимость роста коллективной ответственности за результаты работы всего предприятия, а в данных условиях наблюдается рост роли социальных факторов внутри предприятия. Такая организационная структура подразумевает определенную сбалансированность между всеми элементами внутри системы, которые взаимодействуют с факторами внутренней и внешней среды деятельности организации. Организации с такой оргструктурой нацелены на развитие и выстраивание долгосрочных и надежных взаимовыгодных партнерских отношений со своими целевыми потребителями и всеми остальными участниками товарно-рыночных отношений (поставщики, потребители, конкуренты).

Типовое разнообразие организационных структур складывалось исторически. В соответствии с данным фактом, можно выделить два основных подхода:

Первый подход свидетельствует о том, что организационные структуры формируются в соответствии с внутренней структурой организации, разделением труда и рационализацией управления. Такие организационные структуры получили название иерархических. В иерархических

оргструктурах основное внимание уделяется разделению труда на отдельные функциональные обязанности, которые подразумевают соответствующую ответственность и полномочия со стороны каждого работника такой организации.

Концептуальный базис иерархических организационных структур был впервые сформирован немецким социологом Максом Вебером, который стал создателем нормативной модели рациональной бюрократии. Основными положениями концепции Вебера стали:

- иерархичность управления;
  - политика найма и отбора персонала в соответствии с предъявляемыми к каждой должности квалификационными и профессиональными требованиями;
  - формальная обезличенность в процессе выполнения обязанностей работниками;
  - присутствие формальных правил и норм, которые выступают обязательными для всех категорий персонала;
- наличие четкого разделения труда [13, с.152].

Второй подход базируется на том, что организационная структура должна обладать высокой адаптивностью к любому изменению во внешней среде. Данный подход к формированию оргструктур получил название органического. Органические организационные структуры подразумевают формирование отношений между участниками трудового процесса в соответствии с характером решаемой проблемы или поставленной задачи, при этом необходимость в четком разделении труда полностью отвергается.

Оргструктуры органического типа обладают достаточно важным преимуществом – они могут оперативно менять свою форму в ответ на какие-либо новые условия функционирования организации. Наиболее приемлемыми структуры органического типа стали для крупных организаций и объединений, деятельность которых непосредственно связана с реализацией крупных проектов и программ в сжатые сроки. Поэтому они

чаще всего создаются на определенные сроки, которые необходимо для реализации проектных решений, с последующим достижением обозначенных целей.

Органические организационные структуры представляют собой децентрализованную форму управления, в рамках которой идет отказ от формализации и бюрократизации трудовых отношений и процессов. Такая организационная структура ориентирована на минимальное (оптимальное) число иерархических уровней, эффективную систему взаимоотношений между работниками в процессе выполнения поставленных задач, кооперацию и горизонтальную интеграцию персонала.

Следует отметить, что существует отдельная классификация организационных структур в зависимости от характера установившихся связей между структурными подразделениями организации, которая представлена в таблице 1.1 [24, с.120].

Таблица 1.1

Классификация типов организационных структур в зависимости от характера связей между подразделениями

№ п/п	Тип организационной структуры	Описание
1.	Линейная	Характеризуется тем, что во главе любого структурного подразделения стоит единоначальник – руководитель, который сосредотачивает в своих руках все полномочия и лично руководит всеми подчиненными. Управленческие решения в линейной организационной структуре передаются по цепочке «сверху вниз». Каждый руководитель более низкого звена подчиняется руководителю более высокого звена, действует принцип единоначалия, согласно которому все подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного руководителя.
2.	Функциональная	В рамках функциональной организационной структуры выделяются несколько подразделений, специализирующихся на каких-либо определенных разновидностях работ, которые необходимы для принятия решений в системе линейного управления. То есть каждое подразделение выполняет свою работу в зависимости от уровня специализации. Схематический пример функциональной структуры линейного типа представлен на рисунке 1.2.

## Продолжение таблицы 1.1

3.	Линейно – функциональная (штабная)	Линейно – функциональная организационная структура (классическая, традиционная) с одной стороны основывается на линейных полномочиях. Эти полномочия доводятся до подчиненных непосредственно от их начальника. Сочетая в себе одновременно свойства линейных и функциональных структур, линейно-функциональная организационная структура состоит из линейных подразделений и специализированных обслуживающих функциональных подразделения (рис.1.3).
4.	Матричная	Матричная организационная структура основывается на принципе множественного (двойственного) подчинения. В рамках матричной организационной структуры у одного подчиненного может быть одновременно несколько руководителей (рис.1.4).
5.	Дивизиональная	Характеризуется достаточно широкой автономией, предоставляемой некоторым подразделениям (дивизионам). Такой тип структуры позволяет в рамках одной организации использовать частичную децентрализацию процесса принятия управленческих решений.
6.	Множественная	Объединяет в себе различные типы организационных структур, которые могут быть наиболее эффективны на определенных этапах управления и жизненного цикла организации.

Схематический пример организационной структуры линейного типа представлен на рисунке 1.1:

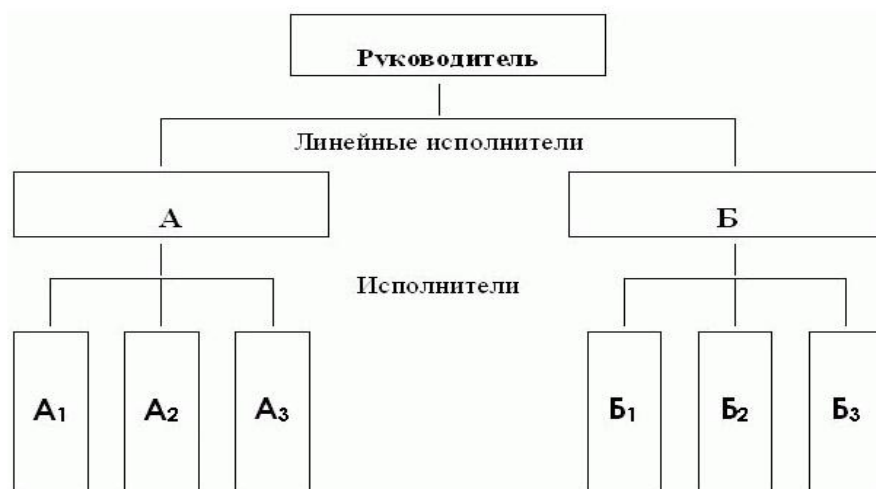


Рис.1.1 Линейный тип организационной структуры

У линейной организационной структуры существуют свои преимущества и недостатки:

Преимущества:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- простота управления;
- оперативность в принятии решений;
- четко выраженная ответственность;
- личная ответственность руководителя.

Недостатки:

- высокие требования к руководителю;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- затруднительные связи между инстанциями;
- концентрация власти в управляющей верхушке [32, с.45].

Отдельные существенные недостатки линейной организационной структуры могут быть частично устранены с помощью организационной структуры функционального типа.



Рис.1.2 Функциональный тип организационной структуры

Функциональная организационная структура также обладает определенными преимуществами и недостатками:

Преимущества:

- высокий уровень компетентности и профессионализма работников, отвечающих за выполнение определенных функций;
- освобождение линейных менеджеров от решения некоторых вопросов;
- стандартизация, формализация и программирование процессов;
- уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки:

- чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений;
- трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- чрезмерная централизация;
- длительность принятия решений;
- относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения [24, с.231].

В свою очередь, некоторые недостатки линейной и функциональной организационной структуры предприятия могут быть устранены линейно-функциональной оргструктурой. Пример линейно – функциональной организационной структуры управления можно увидеть на рисунке 1.3:

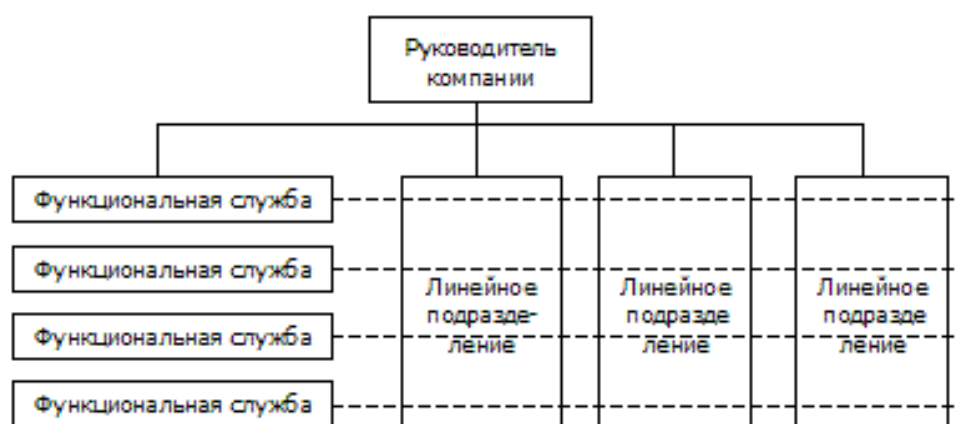


Рис. 1.3 Пример линейно-функциональной организационной структуры

В настоящее время в промышленности линейно – функциональная (штабная) организационная структура играет ведущую роль. Основу этой структуры составляет линейное управление. Роль функциональных органов видоизменяется в зависимости от уровня управления. Линейно-функциональная структура, в свою очередь, имеет ряд разновидностей: корпусную, цеховую и бесцеховую [18, с.152].

Корпусная организационная структура наиболее часто применяется на крупных промышленных предприятиях, в частности в машиностроительной отрасли, для которой характерен выпуск продукции широкого ассортимента в больших объемах.

Цеховая организационная структура используется как на крупных, так и на средних предприятиях, где имеет место большая дифференциация функционального аппарата управления – наличие большого числа административно-управленческих служб, отделов, бюро, отдельных должностей.

Бесцеховая организационная структура может использоваться на небольших предприятиях, где общая численность работников не более 1000 человек. При бесцеховой оргструктуре производственные цеха освобождены от любых административно-хозяйственных функций, вне зависимости от того, где на территории завода они располагаются. Данные функции возлагаются в полном объеме на заводское управление.

Рассмотрим преимущества и недостатки организационной структуры линейно-функционального типа:

Преимущества:

- более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем;
- возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки:

- отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями;
- недостаточно четкость в разделении ответственности;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали[11, с.132].

Матричная организационная структура совмещает одновременно два типа – линейный и линейно-функциональный тип оргструктур (рис. 1.4):



Рис. 1.4 Пример матричной организационной структуры

В числе преимуществ матричной организационной структуры можно отметить:

- существенная активизация деятельности руководителей и сотрудников управленческого аппарата;
- четкое разделение функций управления между руководителями, ответственными за достижение эффективных конечных результатов и руководителями, ответственными за процесс рационального использования имеющихся в распоряжении организации ресурсов (трудовых, материальных);
- вовлеченность руководителей и специалистов в совершенствование и техническое развитие производственного процесса;



- четкость в разграничении ответственности;
- высокий уровень гибкости и адаптивности основных подразделений;
- хозяйственная и административная самостоятельность структурных подразделений;
- простота процесса разработки и реализации единой политики организации.

К недостаткам матричной организационной структуры относятся:

- сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение;
- необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям;
- трудность приобретения навыков необходимых для работы по новой программе [20, с.18].

Исходя из всего вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что в данное время существует два основных типа организационных структур - бюрократические и адаптивные. К бюрократическим следует относить линейную, функциональную, штабную (линейно-функциональную), дивизиональную организационную структуру. К адаптивным оргструктурам относятся матричная и проектная. Организационные структуры бюрократического типа демонстрируют преобладание формальной, регламентированной стороны управленческой деятельности над творческой и креативной стороной управленческой деятельности. Организационные структуры адаптивного типа – это более адаптивные и гибкие структуры, которые демонстрируют более эффективную и быструю приспособляемость к динамично меняющимся условиям внешней и внутренней среды деятельности организаций.

### 1.3. Показатели оценки эффективности организационных структур и методы их проектирования

Процесс оценки эффективности организационной структуры представляет собой достаточно важным направлением оценки эффективности деятельности всей организации в целом. Эффективность действующей организационной структуры можно определять путем выявления того, насколько оргструктура способствует генерации направлений развития организации, результативному взаимодействию функциональных подсистем, рациональному использованию имеющихся в распоряжении различных видов ресурсов. Результаты оценки эффективности организационной структуры также определяются степенью упорядоченности ее составных элементов и эффективностью их взаимодействия в ходе достижения общего эффекта.

К оценке эффективности организационной структуры существует несколько подходов, основные из которых представлены в таблице 1.2 [49, стр. 126]:

Таблица 1.2

Подходы к оценке эффективности организационной структуры

№ п/п	Описание подхода к оценке эффективности организационной структуры
1.	Подход, который базируется на анализе эффективности организационной структуры предприятия с помощью расчета показателей, демонстрирующих эффективность всей деятельности предприятия. Данный подход основан на расчете системы показателей, отражающих результаты финансово-экономической деятельности конкретного предприятия.
2.	Подход, дающий возможность проанализировать эффективность организационной структуры путем расчета комплексного показателя, где в числителе должна быть прибыль организации, а в знаменателе – показатели финансово-экономической деятельности.
3.	Подход к оценке эффективности через расчет целевой и ресурсной эффективности.
4.	Подход, в основу которого положена оценка эффективности организационной структуры через ранжирование некоторой системы отдельных показателей, дающих оценку деятельности организации.

5.	Подход, в основу которого положена оценка эффективности с помощью экспертных методов, которые базируются преимущественно на качественных критериях оценки (характеристика процесса управления, эффективность методов управления и т.д.)
6.	Подход, с помощью которого выполняется оценка эффективности организационной структуры через расчет комплексного показателя эффективности, в который входят две группы показателей – показатели экономичности системы управления и показатели эффективности системы производства. Экономичность системы управления анализируется путем сопоставления расходов на управление со стоимостью основных производственных фондов и оборотных активов. Эффективность производства рассчитывается как соотношение производительности труда к численности работников. Комплексный показатель вычисляется как отношение экономичности системы управления к эффективности производства.
7.	Подход к оценке эффективности организационной структуры по трем критериям, находящимся во взаимосвязи – качественные показатели, касающиеся организации и содержания процесса управления; отношение ресурсной эффективности к целевой; показатели рациональности организационной структуры и ее технического обеспечения.
8.	Подход к оценке эффективности путем нахождения разницы между потенциалом системы и уровнем ее использования (ресурсно-потенциальный подход).

Таким образом, процесс оценки эффективности организационной структуры должен носить комплексный и системный характер и проводиться одновременно в нескольких ключевых направлениях оценки эффективности:

1. Оценка степени соответствия организационной структуры целям организации и корпоративной стратегии с помощью объективных и субъективных показателей (наличие выделенных подразделений, подчиненность подразделений высшему руководству, степень соответствия организационной структуры объекту управления);

2. Анализ уровня управляемости – проводится с помощью таких показателей как звенность системы управления, нормы управляемости, уровень централизации функций, координация организационной системы, степень формализации и сложности организационной системы, баланс распределения прав и ответственности, уровень автономности отдельных подразделений);

3. Надежность организационной структуры – оценка надежности связей внутри организационной структуры, обеспечивающих необходимую устойчивость функционирования всей системы;

4. Соответствие системы управления элементам – проверка соответствия организационной структуры всем элементам, входящим в ее состав. Это направление оценки эффективности можно оценить с помощью расчета числа стадий процессов, выполняемых последовательно в разных подразделениях организации, количества источников управляющих воздействий.

Рассмотрим отдельно показатели, с помощью которых можно оценить эффективность действующей организационной структуры любого современного предприятия:

- Коэффициент звенности (Кзв) – рассчитывается путем деления количества звеньев существующей организационной структуры на оптимальное число звеньев организационной структуры. Чем ближе значение данного коэффициента к единице, тем более положительным считается полученный результат:

$$K_{зв} = \text{Пзв.ф.} / \text{Пзв. о} \quad (1.1)$$

где,

Пзв.ф. – количество звеньев организационной структуры;

Пзв. о – оптимальное количество звеньев организационной структуры.

- Коэффициент, который учитывает количество связей подчинения ( $K_{соподч}$ ):

$$K_{соподч} = \sum_{i=1}^n \frac{O_i}{O_{общ}} \quad (1.2)$$

где,

$O_i$  – отделы, не имеющие двойного или тройного подчинения;

$O_{общ}$  – общее количество отделов в организации.

- Коэффициент эффективности организационной структуры управления ( $K_9$ ), который определяют по формуле:

$$K_9 = \frac{P_n}{Z_y} \quad (1.3)$$

где,

$P_n$  – конечный результат, полученный от функционирования оргструктуры управления;

$Z_y$  – затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, приём и передачу управленческой информации);

- Эффективность труда аппарата управления ( $\Pi_{ayn}$ ), которую определяют по формуле:

$$\Pi_{ayn} = \frac{B}{\mathcal{C}_{ayn}} \quad (1.4)$$

где,

$B$  – объем реализованной продукции в стоимостном выражении;

$\mathcal{C}_{ayn}$  – численность аппарата управления.

- Коэффициент надежности организационной структуры ( $K_{над}$ ):

$$K_{над} = 1 - \frac{K_n}{K_{общ}} \quad (1.5)$$

где,

$K_n$  – количество нереализованных решений;

$K_{общ}$  – общее количество принятых решений.

- Коэффициент дублирования функций ( $K_d$ ):

$$K_d = \frac{K_{оз}}{K_n} \quad (1.6)$$

где,

$K_{оз}$  – количество работ, которые закреплены за определенными подразделениями;

$K_n$  – нормативное количество работ.

- Степень централизации функций ( $K_c$ ):

$$K_{\psi} = \frac{P_{\psi}}{P_{\phi}} \quad (1.7)$$

где,

$P_{\psi}$  – число решений, которые приняты при выполнении данной функции на верхних управленческих уровнях;

$P_{\phi}$  – общее число решений, принятых на всех уровнях управления.

- Коэффициент уровня стабильности управленческих кадров ( $K_c$ ):

$$K_c = 1 - ((\psi_{\text{общ}} - \psi_{\text{упр}}) / \psi_y) \quad (1.8)$$

где,

$\psi_{\text{общ}}$  – общая численность уволенного персонала управления;

$\psi_{\text{упр}}$  – общее число принятого персонала управления;

$\psi_y$  – численность управленческого персонала.

Таким образом, оценка эффективности организационной структуры может быть проведена с помощью расчета одновременно нескольких групп показателей. К первой группе таких показателей можно отнести показатели, которые характеризуют эффективность структуры управления и выражаются через конечные результаты деятельности организации (производительность труда, валовой доход, рентабельность производства и т.д.). Ко второй группе показателей относятся показатели, которые дают оценку содержанию и организации структуры управления, а также анализируют результаты труда (коэффициент, характеризующий уровень стабильности кадров, коэффициент уровня совместимости персонала управления, коэффициент эффективности управления организацией). Третья группа показателей направлена на анализ рациональности организационной структуры и ее технико-организационного уровня (уровень централизации функций управления, количество связей подчинения, уровень оперативности использования информации).

Процесс проектирования организационных структур как правило состоит из следующих элементов – формирование целей и задач, определение состава и расположения структурных подразделений организации, ресурсное обеспечение подразделений (трудовые, материальные, финансовые ресурсы и т.д.), подготовка регламентирующих и нормативных документов, положений, методов и форм, необходимых для обеспечения функционирования всей системы управления.

Все эти элементы можно реализовать на практике, путем их объединения в три основных этапа:

1. разработка общей структурной схемы аппарата управления;
2. формирование состава структурных подразделений и связей между ними;
3. процесс регламентации организационной структуры [30, с.120].

Каждый из перечисленных этапов характеризуется определенной спецификой. Рассмотрим данные этапы отдельно:

1. Разработка общей структурной схемы предполагает выявление основных характеристик организации, определение направлений дальнейшего детального проектирования организационной структуры и всех остальных механизмов деятельности организации (экономический механизм, кадровое обеспечение и т.д.)

В рамках этого этапа определяются:

- главные цели производственно-хозяйственной системы и ее проблематика;
- спецификация функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих достижение поставленных целей;
- количество уровней системы управления;
- централизацию и децентрализацию ответственности и полномочий, характерных для каждого отдельного уровня управления;
- особенности и формы взаимодействия организации с внешней средой функционирования;

– основные требования к экономическому механизму, формам сбора и обработки информации, системе кадрового обеспечения организационной системы.

2. Формирование состава основных подразделений и связей между ними. На этом этапе происходит реализация организационных решений по всем подразделениям аппарата управления и распределение функциональных задач между ними, формирование системы внутриорганизационных связей.

3. Регламентация организационной структуры направлена на выявление количественных и качественных характеристик аппарата управления, составление перечня процедур, состава и структуры внутренних элементов базовых подразделений, проектирование численности персонала подразделений, установление разделения работ и задач между исполнителями, формирование определенного порядка выполнения управленческих и иных работ, планирование управленческих расходов и т.д.

Процесс проектирования организационных структур предприятий заключается в последовательном приближении к модели рациональной и эффективной организационной структуры. Для проектирования организационных структур сегодня используются следующие методы [15, с.154]:

- Метод аналогий – применение организационных механизмов и форм управления к проектируемой структуре. При этом используются те механизмы и формы, которые были использованы ранее в аналогичных организациях и доказали свою эффективность;

- Структуризация целей – базируется на разработке системы целей, которые в обязательном порядке анализируются с позиций полного соответствия специфике принятой стратегии в организации. В рамках данного метода широко применяются такие инструменты. Использование метода структуризации целей проходит в несколько этапов:



1. разработка системы («дерева») целей, которая в дальнейшем будет являться структурной основой для формирования взаимосвязи всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов;

2. экспертный анализ проектируемых вариантов организационной структуры с позиций организационной обеспеченности достижения каждой цели;

3. составление карт прав и карт ответственности за достижение поставленных целей;

- Экспертно-аналитический метод - исследование и анализ организации с целью определения ее специфики и проблемных моментов, присутствующих в деятельности управленческого аппарата. Также сюда входит разработка системы рекомендаций по совершенствованию и реорганизации аппарата управления, исходя из результатов оценки эффективности организационной структуры, особенностей рационального построения оргструктур и инновационных управленческих технологий ;

- Метод организационного моделирования – разработка математических, машинных, графических и других моделей разграничения полномочий и ответственности. Данные модели выступают основой для диагностики и анализа эффективности, а также оптимальности разных типов организационных структур. Такие организационные модели могут быть нескольких видов – математико-кибернетические, графоаналитические и натурные модели организационных структур [27, с.16].

Таким образом, можно сказать, что процесс проектирования организационных структур - это достаточно сложный, комплексный процесс, в ходе которого целесообразно использовать не один конкретный метод проектирования, а одновременно несколько методов моделирования организационных структур, что будет способствовать формированию наиболее эффективной и адаптивной организационной структуры предприятия.

Под самой организационной структурой следует понимать систему взаимосвязи подразделений определенной организации, в рамках которой происходит четкое распределение и закрепление управленческих задач, полномочий и ответственности руководящего состава, а сама организационная структура при этом полностью соответствует специфике деятельности организации и поставленным задачам.

Базовыми принципами построения организационных структур являются экономичность, гибкость, централизация, специализация, принцип разграничения полномочий и единство прав и ответственности.

Основными элементами организационной структуры являются:

- состав и структура функций управления;
- численность работников управления, их профессионально-квалификационный состав;
- состав самостоятельных структурных подразделений;
- количество уровней управления или автономных групп, распределение работников между ними;
- централизация или децентрализация управления;
- информационные взаимосвязи [24, с.151].

## **2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ В МУП «НОВООСКОЛЬСКИЙ ВОДОКАНАЛ»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика МУП «Новооскольский водоканал»**

Исследуемая в выпускной квалификационной работе организация муниципальное унитарное предприятие «Новооскольский водоканал» Новооскольского района Белгородской области, была зарегистрирована 24 июня 2008 года Межрайонной Инспекцией Федеральной Налоговой Службы №6 по Белгородской области. Полное наименование – Муниципальное унитарное предприятие «Новооскольский водоканал», Новооскольского района, Белгородской области. Данная организация располагается по следующему адресу: 309641, Белгородская область, г. Новый Оскол, ул. Кооперативная, д. 12. Предприятие создано на неограниченный срок деятельности.

Основным видом деятельности является – сбор, очистка и распределение воды. Юридическое лицо также зарегистрировано в таких категориях ОКВЭД как:

- Удаление и обработка сточных вод;
- Производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха;
- Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах.

В своей деятельности МУП «Новооскольский водоканал» руководствуется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» № 161-ФЗ от 14.11.2002 г., а также иными законодательными актами Российской Федерации, регулирующими деятельность унитарных предприятий.

Организационно-правовая форма (ОПФ) – унитарная организация, основанная на праве хозяйственного ведения.

Руководит организацией – директор.

Тип собственности – муниципальная собственность.

Основной целью деятельности МУП «Новооскольский водоканал» согласно Уставу, является удовлетворение общественных потребностей и получение прибыли.

МУП «Новооскольский водоканал» взаимодействует с другими предприятиями и организациями исключительно на основе договоров и действующего законодательства. МУП «Новооскольский водоканал» является юридическим лицом, имеет собственный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, круглую печать со своим наименованием, штамп, бланки, фирменное наименование.

Уставный фонд МУП «Новооскольский водоканал» составляет 626 630 рублей. Он может быть увеличен за счет прибыли, остающейся в распоряжении организации, дополнительных вкладов комитета по управлению имуществом г. Новый Оскол и иных поступлений. МУП «Новооскольский водоканал» самостоятельно устанавливает формы, системы и размер оплаты труда работников, а также другие виды их доходов. Самостоятельно устанавливает для работников дополнительные отпуска, сокращенный рабочий день и иные льготы, а также поощряет работников организации, обслуживающих трудовой коллектив и не входящих в состав организации. МУП «Новооскольский водоканал» реализует свою продукцию и работы по ценам и нормам, установленным в соответствии с принятыми решениями Правительства РФ.

Вся производственная деятельность МУП «Новооскольский водоканал» ориентирована на внутренний рынок города Новый Оскол. Потребителями услуг предприятия на сегодняшний день выступают следующие группы:

- 1 группа потребителей – население 36%;
- 2 группа потребителей – организации, финансируемые из местного бюджета 2%;

- 3 группа потребителей – организации, финансируемые из областного и федерального бюджетов, а также крупные и мелкие промышленные и коммерческие структуры 62%.

На основании Приказа комиссии по государственному регулированию цен и тарифов в Белгородской обл. от 19.12.2016г. №24/50 «Водоотведение и очистка сточных вод» цены и тарифы на услуги водоснабжения и водоотведения, оказываемые МУП «Новооскольский водоканал», регулируются органами местного самоуправления г. Новый Оскол.

МУП «Новооскольский водоканал» осуществляет свою деятельность на основе полного хозяйственного ведения закрепленного за ним имущества, переданного на баланс организации, материальной заинтересованности работников и наиболее полного сочетания интересов организации в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

В процессе своей деятельности МУП «Новооскольский водоканал» в первую очередь уделяет внимание качеству обслуживания своих потребителей. Так как от объема оказываемых услуг зависят многие экономические показатели эффективности деятельности организации.

Проведем анализ динамики основных показателей финансово-хозяйственной деятельности МУП «Новооскольский водоканал» за период с 2015 по 2017гг., используя для этого данные бухгалтерской отчетности (табл. 2.1).

Таблица 2.1

## Бухгалтерский баланс (тыс.руб.)

Форма № 1	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение (+,-)		Отклонение (%)	
				2016/2015	2017/2015	2016/2015	2017/2015
Баланс (актив)	21147	23541	23897	+2394	+2750	+10,0	+11,5
Баланс (пассив)	21147	23541	23897	+2394	+2750	+10,0	+11,5

Из таблицы 2.1 видно, что баланс организации каждый год увеличивается, в 2017 году он больше на 365 000 руб. по сравнению с 2016 г.

В таблице 2.2 рассмотрим внеоборотные активы МУП «Новооскольский водоканал» за 2015-2017 год.

Таблица 2.2

Внеоборотные активы МУП «Новооскольский водоканал» (тыс.руб)

Активы	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение (+,-)		Отклонение (%)
				2016/2015	2017/2015	2017/2015
Нематериальные активы	0	0	0	0	0	0
Результаты исследований и разработок	0	0	0	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	0	0	0	0	0	0
Материальные поисковые активы	0	0	0	0	0	0
Основные средства	13245	13263	13185	+18	-60	0,4
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	180	0	0	0	0	0
Итого внеоборотных активов	13245	13263	13185	+18	-60	0,4

Из таблицы 2.2. видно, что основные средства организации уменьшились в 2017 году на 78 тысяч руб. по сравнению с 2016 годом.

В таблице 2.3 рассмотрим оборотные активы МУП «Новооскольский водоканал» за 2015-2017 год.

Таблица 2.3

Оборотные активы МУП «Новооскольский водоканал» (тыс.руб)

Активы	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение (+,-)		Отклонение (%)
				2016/2015	2017/2015	2017/2015
Запасы	783	1098	1291	+306	+509	+39,4
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	0	0	0	0
Дебиторская задолженность	7035	9045	9298	+2010	+2263	+24,3
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	0	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	84	135	123	+51	+39	+31,7

## Продолжение таблицы 2.3

Прочие оборотные активы	0	0	0	0	0	0
Итого оборотных активов	7902	10278	10712	+2376	+2810	+26,2

Из таблицы 2.3 видно, что оборотные активы организации увеличились в 2017 году на 434 тысячи руб. по сравнению с 2016 годом. Запасы составляют в 2015 году – 783000 руб., в 2016 году 1098000 руб., в 2017 году – 1291000 руб. Отклонения в 2017 году по сравнению с 2015 годом составили – + 39,4 %.

Далее в таблице 2.4 рассмотрим данные Раздела III «Капитал и резервы» МУП «Новооскольский водоканал» за 2015-2017 год.

Таблица 2.4

## Капитал и резервы МУП «Новооскольский водоканал» (тыс.руб)

Активы	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение (+,-)		Отклонение (%)
				2016/2015	2017/2015	2017/2015
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	627	627	627	0	0	0
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	0	0	0	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	849	0	+849	100
Резервный капитал	0	0	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	13177	14679	14683	+1502	+1506	+10,2
ИТОГО капитал	13804	15306	15310	+1502	+1506	+10,2

Из таблицы 2.4 видно, что уставной капитал организации остается неизменным, добавочный капитал в 2017 году составил 894 тыс. рублей.

Нераспределенная прибыль в 2017 году составила 14683 тыс. руб. и

увеличилась по сравнению с 2015 годом на 10,2%.

В таблице 2.5 рассмотрим отчет о финансовых результатах МУП «Новооскольский водоканал» за 2015-2017 год.

Таблица 2.5

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности  
МУП «Новооскольский водоканал» за 2015 – 2017гг. (тыс. руб)

№ п/п	Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение (+,-)		Темп роста (%)
					2016/2015	2017/2015	2017/2015
1.	Выручка	30426	32248	34982	1822	4556	114,0
2.	Себестоимость продаж	29713	31170	34474	1457	4761	113,8
3.	Валовая прибыль (убыток)	713	1078	508	365	-205	71,2
4.	Коммерческие расходы	0	0	0	0	0	0
5.	Управленческие расходы	0	0	0	0	0	0
6.	Прибыль (убыток) от продаж	713	1078	508	365	-205	71,2
7.	Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0	0
8.	Проценты к получению	0	0	0	0	0	0
9.	Проценты к уплате	0	0	0	0	0	0
10.	Прочие доходы	389	1124	61	735	-328	15,7
11.	Прочие расходы	127	138	188	11	50	148,1
12.	Прибыль (убыток) до налогообложения	1102	2064	381	962	-721	34,6
13.	Текущий налог на прибыль	0	0	0	0	0	0
14.	Постоянные налоговые обязательства (активы)	0	0	0	0	0	0
15.	Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0	0	0	0
16.	Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0	0	0	0
17.	Прочее	320	562	377	242	57	117,8
18.	Чистая прибыль (убыток)	782	1502	813	720	31	103,9



Из таблицы 2.5 видно, что в организации в 2017 году выручка увеличилась на 2 734 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом, прочие расходы в 2017 году увеличились по сравнению с 2016 годом на 50 тыс. руб., в связи с этим, чистая прибыль уменьшилась в 2017 году на 689 тыс. руб.

Таким образом, в МУП «Новооскольский водоканал» благодаря сотрудничеству с городской администрацией была найдена возможность привлечения инвестиций, необходимых для реконструкции и развития водопроводно-канализационного хозяйства. Сейчас организация осуществляет оперативное управление муниципальной собственностью на правах арендатора.

Прибыль, остающаяся у организации после уплаты налогов, иных платежей и сборов в бюджет и внебюджетные фонды, поступает в полное его распоряжение и используется организацией самостоятельно.

## **2.2. Анализ системы управления персоналом в организации**

Для того, чтобы правильно организовать управление персоналом в организации, необходимо проанализировать количественные и качественные характеристики персонала. Это можно осуществить при помощи анализа кадрового состава и показателей, характеризующих движение кадров.

Анализ кадрового состава сводится к анализу персонала организации по половозрастному признаку, по категории работников, стажу и уровню образования персонала. Рассмотрим основные направления анализа структуры персонала МУП «Новооскольский водоканал» по следующим направлениям:

- Анализ персонала по категориям свидетельствует о том, что в МУП «Новооскольский водоканал» выделяют пять категорий работников:
  - персонал управления;
  - инженерно-технические работники;
  - служащие;

- рабочие;
- прочие категории персонала.

Деление персонала по категориям работников представляет собой наиболее общую форму функционального разделения их труда.

- Анализ структуры персонала должностям и профессиям. В МУП «Новооскольский водоканал» в составе персонала управления выделяются должности:

- начальников;
- руководителей;
- менеджеров;
- специалистов.

В составе инженерно-технического персонала выделяются следующие должности:

- инженер;
- программист;
- технолог;
- проектировщик;
- другие должности.

В составе рабочего персонала выделяют следующие профессии:

- водитель;
- машинист;
- слесарь;
- уборщик;
- оператор;
- грузчик;
- диспетчер;
- другие профессии.

Анализ персонала по специальностям. В составе должностей специалистов выделяют экономистов, бухгалтеров, юристов и т.п.; в составе

рабочих профессий выделяют следующие специальности – монтажники, электромонтеры, сварщики и др.

Следует отметить, что общая численность персонала в МУП «Новооскольский водоканал» в 2017 году составила 87 человек.

Средний возраст работающих в организации равен 38 годам. Далее проведем анализ структуры персонала по возрастному признаку в таблице 2.6.

Таблица 2.6

#### Возрастной состав работников МУП «Новооскольский водоканал»

№ п/п	Возраст, лет	Количество человек по периодам			% от общей численности 2017 к 2015	Темп роста (%) 2017/2015
		2015 год	2016 год	2017 год		
1.	18-30	8	9	10	2,3	125,1
2.	30-40	54	54	54	0	100,0
3.	40-50	11	11	12	1,1	109,0
4.	50-60	10	11	11	1,1	110,0
5.	Всего	83	85	87	2,3	104,8

Основываясь на данных, приведенных в таблице 2.6, можно сделать вывод о том, что в МУП «Новооскольский водоканал» работают преимущественно люди среднего возраста от 30 до 40 лет.

Структуру по половому признаку представим в таблице 2.7.

Таблица 2.7

#### Структура персонала по половому признаку за 2015 - 2017 гг.

№ п/п	Пол	Численность, чел.			% от общей численности 2017 год	Темп роста (%)
		2015 год	2016 год	2017 год		
1.	Женщины	29	31	33	36,8	113,8
2.	Мужчины	54	54	54	62,0	100,0
3.	Всего	83	85	87	100	104,8

Проводя анализ структуры кадров МУП «Новооскольский водоканал» по половому признаку можно сделать следующие выводы: численность мужчин значительно превышает численность женщин.

Количество мужчин в 2017 году составляет 62% , а женщин в 2017 году составляет 36,8%.

Стаж работы некоторого персонала в МУП «Новооскольский водоканал» – 10 лет. В МУП «Новооскольский водоканал» работают специалисты, имеющие высшее и среднеспециальное образование.

Таблица 2.8

#### Распределение персонала по уровню образования в 2017 году

№ п/п	Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
1.	Среднее специальное	0	0	0	0	0	0
2.	Среднее техническое	0	0	7	41,2	60	100
3.	Незаконченное высшее	0	0	0	0	0	0
4.	Высшее	10	100	10	58,8	0	0

Из таблицы 2.8 видно, что с высшим образованием в организации трудятся 20 человек, это 10 человек руководителей и 10 человек специалистов, также в категорию специалистов входят еще 7 человек с средним-техническим образованием, рабочие – 60 человек с средним-техническим образованием.

МУП «Новооскольский водоканал» представляет собой процессно-функциональную структуру управления. Директор организует работу и эффективное взаимодействие структурных подразделений управляющей дирекции и отделов. Решает все вопросы в пределах своей компетенции и делегирует полномочия по выполнению производственно-хозяйственных функций начальникам отделов по направлениям.

Проанализируем структуру численности персонала в МУП «Новооскольский водоканал» по категориям в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Результаты анализа структуры персонала МУП «Новооскольский  
водоканал» по категориям за 2015 - 2017 годы

№ п/п	Категории работающих	Количество человек в анализируемом периоде			Темп роста (%) 2017/2016
		2015 год	2016 год	2017 год	
1.	Всего	83	85	87	104,8
2.	в том числе:	-	-	-	-
3.	Рабочие	56	58	60	107,1
4.	Руководители	10	10	10	100,0
5.	Специалисты	17	17	17	100,0

В 2017 году доминирующей категорией персонала в МУП «Новооскольский водоканал» являются рабочие – 60 человек.

Уровень средней заработной платы сотрудников МУП «Новооскольский водоканал» рассмотрим в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Средний размер заработной платы, (руб.)

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста (%)
Средний размер заработной платы	25300	27800	30600	120,9

В ходе анализа средней заработной платы персонала МУП «Новооскольский водоканал» выявлена динамика роста заработной платы.

Рассмотрим анализ основных кадровых процессов в МУП «Новооскольский водоканал» в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Анализ основных кадровых процессов в МУП «Новооскольский водоканал»

№ п/п	Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонени е (+,-)	Темп роста (%)
					2017/2015	2017/2015
1.	Среднесписочное число работников, чел.	83	85	87	4	104,8
2.	На начало отчетного периода	83	85	87	4	104,8
3.	Принято всего, чел.	2	4	6	4	300,0

## Продолжение таблицы 2.11

4.	Выбыло всего, чел.	2	4	6	4	300,0
5.	- по сокращению штатов:	0	0	0	0	0
6.	- по собственному желанию:	2	4	6	4	300,0
7.	- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	-
8.	Коэффициент оборота по приему	2,4	4,7	6,9	4,5	287,5
9.	Коэффициент оборота по выбытию	2,4	4,7	6,9	4,5	287,5
10.	Коэффициент постоянства кадров	97,5	95,3	93,1	-4,4	95,4
11.	Коэффициент замещения кадров	1,0	1,0	1,0	0	100,0
12.	Коэффициент текучести кадров	2,4	4,7	6,9	4,5	287,5

Данные, приведенные в таблице 2.11, указывают на то, что общая численность персонала увеличилась в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 4 человека и составила на конец 2017 года 87 человек. Данное увеличение произошло, в основном, за счет рабочего персонала, который увеличился на 4 человека, что объясняется расширением деятельности организации.

За период с 2016 года по 2017 год МУП «Новооскольский водоканал» осуществило ввод в действие ряд сооружений, машин и оборудования (котлы, гидранты, водопроводные сети и другие), что привело к возникновению новых вакантных мест и, следовательно, к дополнительному привлечению персонала. Удельный вес по категориям работников в общем составе численности за три года существенных изменений не претерпел. В общем составе среднесписочной численности большую долю занимают рабочие (68,9%).

Из вышесказанного следует, что в МУП «Новооскольский водоканал» в 2017 году работают 87 человек, 60 человек из которых – рабочие, 10 человек – руководители и 17 специалистов. В основном демографический

состав рабочего персонала составляют мужчины, в возрасте от 30 до 40 лет. В МУП «Новооскольский водоканал» работает высококвалифицированный персонал, средний стаж работы которого на данном предприятии составил 5 лет.

Это говорит о том, что на предприятии нет дефицита рабочей силы, но, при этом, наблюдается постоянная текучесть кадров. Численность работников меняется в зависимости от того, работники принимаются на постоянную или временную работу. Текучесть кадров за год наблюдается небольшая, всего 13,8 %. Но, следует отметить, что мы, при анализе текучести персонала, используем коэффициент оборота по выбытию кадров. Поэтому по нашим данным получается ежемесячная текучесть кадров выше, чем фактическая.

Причин возникшей данной ситуации может быть несколько. Основная причина – недовольство работников своим положением. В частности, речь идет о неудовлетворенности заработной платой, условиями и организацией труда, и нерешенностью социальных проблем, отсутствием условий для отдыха, нестабильности служебного положения и невозможности сделать карьеру. Таким образом, текучесть кадров связана не только с социальной и бытовой неустроенностью, но и со сложностями самореализации или самоутверждения.

### **2.3. Оценка современного состояния организационной структуры в МУП «Новооскольский водоканал»**

МУП «Новооскольский водоканал» является самостоятельным структурным подразделением. Руководит организацией – директор.

Свою деятельность МУП «Новооскольский водоканал» организует и осуществляет, руководствуясь трудовым законодательством Российской Федерации, приказами, распоряжениями и другими локальными

нормативными актами организации, а также Уставом организации (Приложение 1).

Предметом деятельности МУП «Новооскольский водоканал» выступает:

- Выполнение работ и предоставление услуг по обеспечению населения, а также предприятий города Новый Оскол питьевой и промышленной водой;
- Прием в канализационную сеть и очистка сточных, талых и ливневых вод города.

В МУП «Новооскольский водоканал» линейно-функциональная организационная структура, для которой характерен принцип департаментализации, в основе которого лежит разделение организации на отдельные структурные элементы, которые выполняют определенные задачи и характеризуются различной специализацией. При этом каждое отдельное структурное подразделение отражает ключевые направления деятельности всей организации. Организационная структура МУП «Новооскольский водоканал» представлена в Приложении 2.

Рассмотрим более подробно специфику деятельности основных структурных подразделений МУП «Новооскольский водоканал». Для организации производственных процессов в организации функционирует несколько цехов и обслуживающих хозяйств. Основными структурными подразделениям МУП «Новооскольский водоканал» являются:

- Служба водоснабжения (забор воды, очистка и подача в город);
- Служба водоотведения (удаление сточных, ливневых, талых вод города);
- Водопроводно-канализационный участок №1 и №2 (содержание и обслуживание сетей водопровода и канализации).

Несколько вспомогательных подразделений:

- Транспортный цех;
- Диспетчерская служба;
- Производственная лаборатория;



- Участок по ремонту скважин;
- Служба главного энергетика.

Вспомогательные производства обеспечивают основные цеха необходимой техникой, материальными ресурсами, а также выполняют работы по капитальному ремонту запорной арматуры и насосного оборудования.

Следует отметить, что все имеющиеся в наличии производственные мощности, загружены на 100%, за исключением того оборудования, которое занятого подъемом и подачей технической воды. Фактически, установленные насосы могут поднимать до 240000 м<sup>3</sup> технической воды за одни сутки. На сегодняшний день потребность города Новый Оскол составляет не более 120000 м<sup>3</sup> в сутки.

Руководящие функции хозяйственной деятельностью МУП «Новооскольский водоканал» возложены на управленческий аппарат, во главе которого стоит директор.

Функции управленческого аппарата непосредственно связаны с такими направлениями, как планирование, организация труда, технический контроль производства, контроль качества оказываемых услуг, контроль обеспечения и сбыта, управленческий учет и анализ хозяйственной деятельности, обеспечение охраны труда, контроль материально-технической обеспеченности производственного процесса,

Следует отметить, что непосредственно в производственном процессе заняты 63 человека, в том числе 41 из них задействован в работе основных цехов:

- служба водоснабжения – 14 человек.
- служба водоотведения – 27 человек,

Во вспомогательном производстве заняты 24 человек из них:

- транспортный цех – 12 человек,
- производственно-технической отдел – 5 человека;
- испытательная лаборатория питьевой воды – 2 человека;

- испытательная лаборатория сточных вод – 2 человека;
- ремонтно-строительный участок – 3 человека.

Управленческий персонал МУП «Новооскольский водоканал» насчитывает 22 руководителя и специалиста, в число которых входят:

- директор – 1 человек;
- главный бухгалтер – 1 человек;
- отдел бухгалтерского учета и отчетности – 2 человек;
- финансово-экономический отдел – 2 человека;
- главный инженер – 1 человек;
- отдел кадров – 1 человек;
- юридический отдел – 1 человек;
- служба охраны труда – 3 человека;
- начальники отделов, заместители начальников отделов, цехов, лабораторий – 10 человек.

В связи с тем, что в МУП «Новооскольский водоканал» используется линейно-функциональный тип организационной структуры, разделение труда подразумевает наделение правами единоначалия линейных звеньев управления, которые в связи с этим выполняют функции распорядительства, а непосредственно функциональные звенья оказывают помощь линейным подразделениям, осуществляют планирование, координацию, учет и анализ, стимулирование, контроль, а также регулирование их деятельности в форме информирования и консультирования. Взаимодействие с линейными подразделениями идет происходит через линейных руководителей.

В подчинении у директора МУП «Новооскольский водоканал» находится главный бухгалтер, два заместителя директора, экономисты, главный инженер, главный механик, мастера, техники по эксплуатации водопроводного хозяйства, диспетчеры и др.

В круг непосредственных обязанностей главного бухгалтера входит организация процесса бухгалтерского учета и анализа производственно-хозяйственной деятельности организации, а также контроль за

экономичностью, рациональностью использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов, имеющихся в распоряжении МУП «Новооскольский водоканал». Главный бухгалтер и имеющиеся у него подчиненные (бухгалтер – оператор, кассир – операционист), совместно организуют учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполняют финансовые, расчетные и кредитные операции. Подчиненные главного бухгалтера выполняют различные работы в сфере бухгалтерского (учет основных средств, затрат на производство, административных расходов и т.д.), принимают и контролируют работу с первичной бухгалтерской и сопутствующей документацией, вносят необходимые данные в бухгалтерской отчетности.

Также в подчинении у директора МУП «Новооскольский водоканал» находятся два заместителя, один из которых контролирует юридический, финансово-экономический отделы, отдел капитального строительства и материально-хозяйственного обеспечения. В число функциональных обязанностей второго заместителя директора входит контроль за работой ремонтно-строительного участка и службой главного технолога.

Деятельность отдела кадров в МУП «Новооскольский водоканал» заключается в организации процесса обеспечения организации кадрами необходимой квалификации и соответствующим уровнем подготовки. Отдел кадров полностью отвечает за кадровое делопроизводство, занимается вопросами подбора, найма, отбора и оформления персонала в штат организации.

Далее в подчинении у директора МУП «Новооскольский водоканал» находится главный инженер, в обязанности которого входит обеспечение бесперебойности и технической правильности эксплуатации водопроводно-канализационных сетей. Главному инженеру непосредственно подчиняются инженер ГО и ЧС, служба охраны труда, заместитель главного инженера, а также работники производственно-технического отдела, диспетчерской

службы, транспортного цеха, производственной лаборатории, участка по ремонту скважин, мастера канализационно-водопроводных сетей и главный энергетик. В должностные обязанности мастеров канализационных и водопроводных сетей входит контроль технической исправности и надежности эксплуатируемого в производственном процессе оборудования, согласование планов и графиков с организациями – подрядчиками, задействованными в ремонтных работах, организация своевременных ремонтных работ оборудования, модернизация оборудования, обеспечение рациональности использования труда подчиненных и материалов на выполнение ремонтных работ.

Ответственность за качество предоставляемых услуг и выполняемых работ несут директор, его заместители, мастера подразделений. Контроль качества осуществляется через контроль качества всем требованиям принятых стандартов, технической документации, условиям заключенных договоров и т.д.

Представители рабочих профессий МУП «Новооскольский водоканал» - водители, слесари, операторы, машинисты насосных установок, лаборанты подчиняются непосредственно мастерам подразделений и выполняют круг обязанностей, обозначенных при приеме на работу.

Также в структуре организации имеется ремонтно-строительный участок, который относится к службам водоснабжения и водоотведения. В канализационных сетях также имеется подразделение очистных сооружений. В их функции входит: система канализации, водоснабжение, санитарная чистка, также они отвечают за организацию производства, контроль за ходом и сроком выполненных работ и предоставляемых услуг, проверкой их качества, организация текущего и капитального ремонта производственного оборудования, материально-техническое снабжение объектов и клиентов материалами согласно производственной программе организации.

Для оценки эффективности действующей организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал» проведем расчет соответствующих показателей и представим результаты расчетов в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Показатели оценки эффективности организационной структуры МУП  
«Новооскольский водоканал» за 2015-2017 гг.

№ п/п	Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение (+,-) 2015 /2017	Темп роста (%) 2015 /2017
1.	Коэффициент звенности	0,81	0,81	0,81	-	100,00
2.	Коэффициент эффективности организационной структуры управления	2,62	1,89	2,57	-0,05	98,09
3.	Коэффициент уровня стабильности управленческих кадров	0,04	0,04	0,04	-	100,00
4.	Коэффициент совместимости связей	0,75	0,71	0,63	-0,12	84,14
5.	Коэффициент надежности организационной структуры	0,43	0,46	0,57	0,14	132,51
6.	Коэффициент дублирования функций	0,59	0,47	0,54	-0,05	91,52
7.	Коэффициент уровня управляемости	0,17	0,17	0,18	0,01	105,88
8.	Эффективность труда аппарата управления	13,83	14,65	15,90	2,07	114,96

Основываясь на данных расчетов, представленных в таблице 2.12 можно сделать следующие выводы об эффективности действующей в МУП «Новооскольский водоканал» организационной структуре:

- Значение коэффициента уровня звенности на протяжении всего исследуемого периода остается неизменным и равным 0,81, что свидетельствует о некоторой стабильности соответствия звеньев действующей организационной структуры эталонным организационным структурам, но следует учитывать, что значение коэффициента уровня звенности должно быть максимально приближено к 1, в рамках данного условия положительной динамики не наблюдается;

- Коэффициент эффективности организационной структуры снизился за исследуемый период на 0,05 и составил в 2017 году 2,57, при этом в 2015 году он имел значение 2,62;

- Коэффициент уровня стабильности управленческих кадров остался неизменным на протяжении всего периода и составил 0,04, что позволяет охарактеризовать действующую организационную структуру с положительной точки зрения и свидетельствует о стабильности состава и численности управленческого аппарата;

- Коэффициент совместимости связей в 2015 году составил 0,75, в 2016 – 0,71 и 0,63 в 2017 году. Данные результаты говорят о том, что наблюдается отрицательная динамика по данному направлению, так как оптимальным значением этого показателя выступает 1;

- Коэффициент надежности организационной структуры продемонстрировал определенный прирост в 32,5 % в течение исследуемого периода и в 2017 году составил 0,57, по сравнению с 2015 годом – 0,43;

- Коэффициент дублирования функций снизился с 0,59 в 2015 году до 0,54 в 2017. Оптимальным значением данного показателя считается 1, соответственно данный показатель свидетельствует об отрицательной статистике;

- Коэффициент уровня управляемости в сравнении с базовым 2015 годом в 2017 году увеличился на 0,01 и составил 0,18. Но с учетом нормативных значений, оптимальное значение данного коэффициента для руководящих должностей должно быть 0,36;

- Эффективность труда аппарата управления свидетельствует о положительной динамике, в 2015 году показатель составил 13,83, а в 2017 уже увеличился на 2,07 и стал приравняться к 15,90.

В целом, проанализировав необходимые показатели и данные, необходимые для оценки эффективности организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал», а также действующей системы управления персоналом, можно сделать следующие выводы:

- Организационная структура МУП «Новооскольский водоканал» характеризуется определенными затруднениями в связях между структурными подразделениями;
- Основная концентрация власти сосредотачивается в управленческой верхушке, о чем свидетельствует коэффициент уровня управляемости;
- Для организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал» характерна чрезмерная функциональная загруженность средних и высших уровней управления;
- В организации полностью отсутствуют звенья, занимающиеся вопросами стратегического планирования и развития, как непосредственно вопросов в рамках системы управления персоналом, так и всех основных сфер организации в целом;
- Для исследуемой организационной системы не характерна гибкость и адаптивность к изменению факторов внешней и внутренней среды функционирования;
- Организационная структура не интегрирована в общую стратегию деятельности организации, которая в свою очередь не нацелена на совершенствование данной структуры;
- На протяжении исследуемого периода эффективность аппарата возросла на 2,07, что говорит о положительной динамике показателей, характеризующих финансово-экономическую деятельность организации, о чем также свидетельствует рост выручки организации;
- В организации отсутствует эффективная система информирования всех подразделений о специфике стратегических целей и задач организации, что свидетельствует о том, что структурные подразделения больше заинтересованы в достижении высоких результатов работы исключительно в рамках своих отделов, без учета интересов всей организации;
- Между подразделениями организации нет четкого и эффективного распределения функциональных обязанностей, что подтверждается результатами расчета коэффициентов дублирования функций на протяжении

рассматриваемого периода и отсутствием должностных обязанностей для всех работников МУП «Новооскольский водоканал»;

- В рамках оценки эффективности системы управления персоналом также отмечаются негативные моменты – отсутствие эффективной системы управления развитием и обучением персонала, возможностей для карьерного роста и продвижения, достаточно низкий уровень квалификации задействованного персонала, что может отрицательно сказаться на качестве предоставляемых услуг и работ.

Таким образом, можно сказать, что в целом организационная структура МУП «Новооскольский водоканал» не может быть охарактеризована как эффективная и оптимальная, чем объясняется необходимость разработки системы рекомендаций по ее совершенствованию и преобразованию с целью снижения расходов и перспективного роста доходов организации.



### **3. СИСТЕМА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ МУП «НОВООСКОЛЬСКИЙ ВОДОКАНАЛ»**

#### **3.1. Рекомендации по совершенствованию организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал»**

В данный момент не существует единого эталона организационной структуры, которая была бы полностью адаптирована под специфику и стратегическую направленность деятельности любого современного предприятия. Организации вынуждены самостоятельно проводить оценку эффективности и рациональности принятой организационной структуры, чтобы иметь возможность как можно оперативнее реагировать на любые изменения во внешнем и внутреннем окружении. Эффективные организационные структуры сегодня отличаются определенной индивидуальностью и взаимосвязанностью со стратегическими планами и задачами.

Результаты проведенных исследований в направлении оценки эффективности организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал» стали основой для разработки практической рекомендаций по совершенствованию и преобразованию действующей организационной структуры.

Перечень и специфика проблем, выявленных в процессе оценки эффективности организационной структуры организации – объекта исследования представлен в таблице 3.1., также в данной таблице представлены рекомендуемые мероприятия, которые могут способствовать не только решению обозначенных проблемных моментов, но и последующему сокращению числа иных управленческих проблем, которые чаще всего являются следствием отсутствия внимания к организационной структуре.

Таблица 3.1

Выявленные проблемы и пути их решения в направлении  
совершенствования организационной структуры  
МУП «Новооскольский водоканал»

№ п/п	Выявленные проблемы	Рекомендуемые мероприятия	Основные цели рекомендуемых мероприятий
1.	Отсутствие четкого и эффективного распределения функциональных обязанностей	Разработка и последующее утверждение регламентирующей документации – положений о структурных подразделениях, должностных инструкций	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение эффективности и производительности труда персонала;</li> <li>- четкое разделение труда между сотрудниками и подразделениями организации</li> </ul>
2.	Организационная структура не соответствует генеральной стратегии, целям и задачам организации	Разработка документа «Стратегия развития МУП «Новооскольский водоканал» на период с 2019 по 2024 год»	- обеспечение четкого понимания стратегической направленности организации, целей и задач в рамках принятой стратегии
3.	Отсутствие формализации организационной структуры	Отражение основных принципов функционирования организационной структуры в соответствующих документах, а именно – разработка положения об организационной структуре	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение четкости в определении прав и ответственности между работниками организации;</li> <li>- возможность наглядного и подробного представления исчерпывающей информации о принятой организационной структуре.</li> </ul>
4.	Чрезмерная загруженность средних и высших уровней управления	Автоматизация процесса управления на всех его стадиях - от планирования до контроля	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение загруженности среднего и высшего уровня управления за счет сокращения затрат на подготовку, обработку и принятие управленческих решений;</li> <li>- налаживание системы контроля над исполнением распоряжений;</li> <li>- обеспечение прозрачности всех процессов внутри организации;</li> <li>- оптимизация затрат на управление организацией;</li> <li>- упорядочение документооборота</li> </ul>

## Продолжение таблицы 3.1

5.	Отсутствие стратегической направленности	Реорганизация финансово-экономического отдела путем преобразования в отдел стратегического планирования и развития и отдел планово-экономический отделы	- возможность оперативно отслеживать изменения в среде функционирования и реагировать на них; - обеспечение взаимосвязанности со стратегией организации; - повышение скорости реализации инноваций.
6.	Отсутствие методики диагностики эффективности организационной структуры	Разработка методики оценки эффективности и рациональности организационной структуры, обоснование системы показателей и критериев оценки	- постоянный мониторинг эффективности действующей организационной структуры; - возможность использовать результаты оценки для необходимых преобразований оргструктуры
7.	Неэффективная система информационного взаимодействия между структурными подразделениями и между их сотрудниками	Создание эффективной системы внутриорганизационных коммуникаций	- повышение скорости передачи информационных потоков и принятия решений; - снижение затрат на выполнение заданий.

Следует отметить, что сам процесс формирования организационной структуры универсален и включает в себя ряд общих для всех организаций стадий:

- формулировка целей и задач организационной структуры;
- выбор общей стратегии организации, обеспечение согласованности с проектируемой или преобразовываемой организационной структурой;
- формирование общей структуры управленческого аппарата;
- разработка состава основных подразделений и связей между ними;
- подготовка регламентирующей документации для организационной структуры;
- оценка будущей эффективности преобразований организационной структуры.

В процессе совершенствования организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал», целесообразно решить следующие задачи:

- определить цели производственно-хозяйственной системы и проблемы, подлежащие решению;
- проанализировать общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение;
- определить число уровней в системе управления организацией;
- выявить степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях управления;
- изучить основные формы взаимоотношений данной организации с внешней средой;
- рассмотреть требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

Также в качестве одной из рекомендаций по совершенствованию организационной структуры и системы управления персоналом можно предложить создание отдела управления развитием персонала либо возложить соответствующие обязанности на отдел стратегического планирования и развития.

Соответственно, на отдел стратегического планирования и развития будут возлагаться следующие функции:

- Организация и реализация процессов стратегического планирования;
- Разработка и утверждение основных стратегических документов организации;
- Контроль за эффективностью достижения стратегических целей;
- Формирование системы мероприятий по достижению стратегических целей и задач, их последующая организация;
- Мониторинг выполнения планов стратегических мероприятий;
- Поиск, анализ и внедрение в практику деятельности организации инновационных производственных практик, методов управления и т.д.;

- Диагностика внутреннего и внешнего окружения деятельности организации, определение текущего конкурентного положения на рынке, выявление проблемных моментов;
- Формирование вариантов предложений совершенствования системы управления и организационной структуры;
- Разработка и вынесение проектов решения проблем, выявленных в ходе диагностики.

Все вышеперечисленные функциональные направления деятельности отдела должны быть зафиксированы в специальном положении об отделе, которое подлежит незамедлительной разработке.

В связи с тем, что в МУП «Новооскольский водоканал» наблюдается низкий уровень квалификации большей части работающего персонала, в обязанности сотрудников отдела стратегического планирования и развития также будет входить разработка эффективной и адаптивной системы управления персоналом, системы управления развитием и обучением персонала, а также планирование потребности в персонале на перспективу в разрезе количественных и качественных характеристик требуемых кадров.

Для реализации предлагаемых мероприятий по совершенствованию организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал» целесообразно заранее оценить затраты (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Затраты на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал»

№ п/п	Наименование мероприятия	Затраты (руб./год)
1.	Разработка и утверждение положений о структурных подразделениях	27000
2.	Разработка и утверждение должностных инструкций	26000
3.	Разработка и утверждение документа «Стратегия развития МУП «Новооскольский водоканал» на период с 2019 по 2024 год»	27000
4.	Разработка и утверждение положения об организационной структуре	27000

## Продолжение таблицы 3.2

5.	Автоматизация всех стадий процесса управления	205000
6.	Расходы на обслуживание программ автоматизации	80000
7.	Реорганизация финансово-экономического отдела (расходы на создание нового рабочего места и оплату труда специалиста)	370000
8.	Разработка методики оценки эффективности и рациональности организационной структуры	29000
9.	Внедрение эффективной системы внутриорганизационных коммуникаций (использование внутрикорпоративных СМИ, обеспечение необходимой технической базой)	136000
10.	ИТОГО:	927000

Графическое изображение структуры затрат на реализацию рекомендуемых мероприятий можно увидеть на рисунке 3.1:



Рис.3.1 Структура затрат на рекомендуемые мероприятия по совершенствованию организационной структуры

В рамках рекомендуемого мероприятия реорганизации финансово-экономического отдела предполагается введение новой должностной единицы – специалиста по стратегическому планированию и развитию, что также в свою очередь несет за собой необходимость создания нового рабочего места, соответствующие расходы представлены в следующей таблице – 3.3:

Таблица 3.3

## Смета расходов на оборудование нового рабочего места

№ п/п	Статьи расходов	Кол-во	Цена за ед., руб.	Сумма тыс.руб.
1.	Компьютеры и программное обеспечение	1	21000	21
2.	Многофункциональное устройство (принтер, ксерокс, сканер, факс)	1	9000	9
3.	Телефонный аппарат	1	1500	1,5
4.	Компьютерный стол	1	3000	3,0
5.	Вспомогательный стол для оргтехники	1	2500	2,5
6.	Стул для работы за компьютером	2	800	1,6
7.	Стул для посетителей	2	600	1,2
8.	Шкаф для документов	1	3900	3,9
	Итого:	10	42300	43,7

Как видно из таблицы 3.3 смета расходов на оборудование нового рабочего места планируется в размере 43,7 тыс. рублей.

Далее представлен план-график рекомендуемых мероприятий по совершенствованию организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал» (таблица 3.3.):

Таблица 3.4

## Календарный план-график работ по совершенствованию организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал»

№ п/п	Название мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Состав участников (должности ответственных лиц)
1.	Разработка и утверждение положений о структурных подразделениях	14.05	28.05	Директор, заместители директора
2.	Разработка и утверждение должностных инструкций	29.05	11.06	Директор, заместители директора
3.	Разработка и утверждение документа «Стратегия развития МУП «Новооскольский водоканал» на период с 2019 по 2024 год»	13.06	25.06	Директор, заместители директора, специалист отдела стратегического планирования и развития

## Продолжение таблицы 3.4

4.	Разработка и утверждение положения об организационной структуре	27.06	09.07	Директор, заместитель директора
5.	Автоматизация всех стадий процесса управления	09.07	09.08	Заместители директора
6.	Реорганизация финансово-экономического отдела (расходы на создание нового рабочего места и оплату труда специалиста)	10.08	11.09	Директор, заместители директора
7.	Разработка методики оценки эффективности и рациональности организационной структуры	12.09	26.09	Заместители директора, планово-экономический отдел
8.	Внедрение эффективной системы внутриорганизационных коммуникаций (использование внутрикорпоративных СМИ, обеспечение необходимой технической базой)	27.09	26.10	Заместители директора
9.	Общая длительность реализации мероприятий, дней	154		

Данный график отражает основные этапы внедрения мероприятий по совершенствованию организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал» с представлением конкретных дат начала и окончания реализации каждого отдельного направления.

Далее рассмотрим как будут определяться взаимосвязи ответственных исполнителей в ходе реализации предложенных мероприятий, что можно увидеть в матрице распределения ответственности в таблице 3.5:

Таблица 3.5

## Матрица ответственности

№ п/п	Работа	Куратор проекта – директор	Заместитель директора	Юридический отдел	Отдел стратегического планирования и развития	Планово-экономический отдел
1.	Разработка и утверждение положений о структурных подразделениях	У	О,И	С,К	З,С	З, С



## Продолжение таблицы 3.5

2.	Разработка и утверждение должностных инструкций	У	О,И	С,К	З,С	З,С
3.	Разработка и утверждение документа «Стратегия развития МУП «Новооскольский водоканал» на период с 2019 по 2024 год»	У	О,И	З, И,К	З,С	З, С,К
4.	Разработка и утверждение положения об организационной структуре	У	О,И	З, И,К	З,С	З,С
5.	Автоматизация всех стадий процесса управления	З	О,И	З	З	О, И
6.	Реорганизация финансово-экономического отдела (расходы на создание нового рабочего места и оплату труда специалиста)	У,З	О,И	З	С	С
7.	Разработка методики оценки эффективности и рациональности организационной структуры	У,З	О	З	К,З	И
8.	Внедрение эффективной системы внутриорганизационных коммуникаций (использование внутрикорпоративных СМИ, обеспечение необходимой технической базой)	З,У	О,И	З	З	З

Примечания: О – ответственный исполнитель, И – исполнитель, С – согласование (консультации), У – утверждение (приемка), З – знакомится (информируется)

Таким образом, куратором всех рекомендуемых мероприятий будет выступать директор МУП «Новооскольский водоканал», ответственными исполнителями в зависимости от специфики мероприятий выступают планово-экономический отдел, юридический отдел, заместитель директора.

Таким образом, основными целями реализации системы предлагаемых мероприятий по совершенствованию и преобразованию организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал» выступают:

- Обеспечение четкого понимания стратегической направленности организации, целей и задач в рамках принятой стратегии;
- Повышение эффективности и производительности труда персонала;
- Обеспечение четкого разделения труда между сотрудниками и подразделениями организации;
- Обеспечение четкости и рациональности в определении прав и ответственности между работниками организации;
- Возможность наглядного и подробного представления исчерпывающей информации о принятой организационной структуре;
- Снижение загруженности среднего и высшего уровня управления за счет сокращения затрат на подготовку, обработку и принятие управленческих решений;
- Внедрение эффективной системы контроля над исполнением распоряжений руководства;
- обеспечение прозрачности всех процессов внутри организации;
- оптимизация затрат на управление организацией;
- упорядочение документооборота;
- оперативное отслеживание изменений в среде функционирования организации, быстрая реакция на них;
- обеспечение взаимосвязанности организационной структуры со стратегией организации;

- мониторинг эффективности действующей организационной структуры;
- повышение скорости передачи информационных потоков и принятия решений;
- обеспечение оптимального уровня централизации руководства;
- закрепление индивидуальной ответственности каждого работника за результаты своей работы.

### **3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий**

Оценку эффективности рекомендуемых мероприятий проведем путем расчета показателя чистого дисконтированного дохода. Данный показатель дает возможность провести предварительную оценку эффективности будущих финансовых затрат на реализацию системы рекомендуемых мероприятий и рассчитать срок окупаемости необходимых инвестиций. Таким образом, известно, что согласно смете расходов на реализацию всех предложенных мероприятий необходимо 927000 рублей. Прогнозируемые доходы на следующие 5 лет должны составить: в 2018 году – 570000 рублей, в 2019 году – 610000 рублей, в 2020 году – 650000 рублей, в 2021 году – 690000 рублей, в 2022 году – 730000 рублей. Принимая значение ставки дисконтирования 20%, рассчитаем чистые денежные потоки и чистый дисконтированный доход в следующей таблице 3.6:

Таблица 3.6

Данные расчета чистого дисконтированного дохода

Годы	Сумма инвестиций, рублей	Денежные потоки (CF), рублей	Чистые денежные потоки, рублей	Чистый дисконтированный доход (NPV), рублей
2018	927000	540000	450000	- 477000
2019	-	580000	402777	-74223
2020	-	600000	347222	272999
2021	-	620000	299500	572499
2022	-	640000	258000	830499
Итого:	927000	2980000	1757499	830499

Расчет чистых денежных потоков был выполнен по следующей формуле:

$$CF_i / (1+r)^t \quad (3.1)$$

где:

$CF_i$  – денежные потоки по годам;

$r$  – ставка дисконтирования;

$t$  – номер года по счету.

В 2018 году чистый денежный поток составит  $CF_i / (1+r)^t = 540000 / (1+0,2)^1 = 450000$  рублей;

В 2019 году чистый денежный поток составит  $CF_i / (1+r)^t = 580000 / (1+0,2)^2 = 402777$  рублей;

В 2020 году чистый денежный поток составит  $CF_i / (1+r)^t = 600000 / (1+0,2)^3 = 347222$  рублей;

В 2021 году чистый денежный поток составит  $CF_i / (1+r)^t = 620000 / (1+0,2)^4 = 299500$  рублей;

В 2022 году чистый денежный поток составит  $CF_i / (1+r)^t = 640000 / (1+0,2)^5 = 258000$  рублей.

Тогда сумма чистых денежных потоков ( $\sum CF_i / (1+r)^i$ ) будет равна 1757499 рублей за весь период с 2018 по 2022 год. Чистый дисконтированный доход будет равен разнице между суммой чистых денежных потоков и суммой инвестиций (затрат на мероприятия):

Чистый денежный поток (NPV) = 1757499 – 927000 = 830499 рублей, что свидетельствует о том, что все предложенные мероприятия по совершенствованию и преобразованию организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал» полностью оправдают необходимые на их реализацию затраты и принесут организации доход.

Графическое изображение значений чистого дисконтированного дохода представлено на рисунке 3.2.

Проведем расчет срока окупаемости предлагаемых рекомендаций. Рекомендуемые мероприятия оправдают затраты уже на третий год, так как сумма чистых денежных потоков в 2020 году превысит общую сумму затрат.

Но сумма доходов за первый, второй и третий год реализации мероприятий больше размера инвестиций на 272999 рублей, что означает, что возмещение первоначальных инвестиций произойдет раньше трех лет.

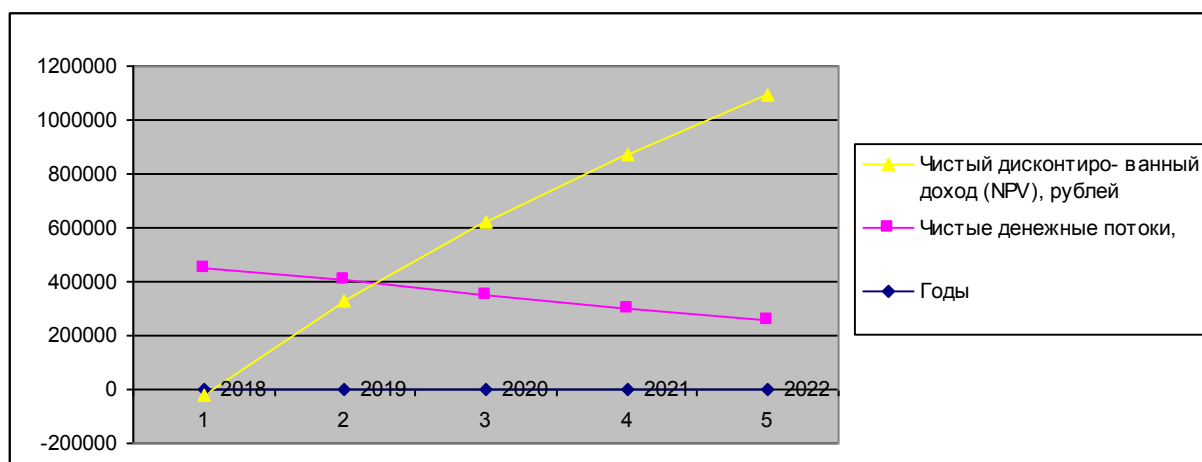


Рис.3.2 Прогнозируемые значения показателей, характеризующих экономическую эффективность предлагаемых мероприятий

Если предположить что приток денежных средств поступает равномерно в течении всего периода (по умолчанию предполагается что денежные средства поступают в конце периода), то можно вычислить остаток от третьего года.

$$\text{Срок окупаемости} = (1 - (272999 - 927000) / 347222) = 2,98 \text{ года}$$

Таким образом, срок окупаемости равен 3 годам (точнее 2,98 года).

Далее произведем расчет индекса рентабельности по формуле:

$$PI = \sum CF_i / (1+r)^i / I \quad (3.2)$$

$$PI = 1757499 / 927000 = 1,89$$

Значение индекса рентабельности предлагаемых мероприятий больше единицы, соответственно можно говорить о том, что данные рекомендации

будут полностью рентабельными и полностью окупятся в течение трех лет. И рекомендуемые мероприятия следует считать экономически целесообразными.

Для оценки степени соответствия организационной структуры целям организации используются субъективные показатели:

- наличие выделенных подразделений, работа которых направлена на достижение стратегических целей организации;
- показатели степени подчиненности подразделений, занимающихся реализацией основных функциями, руководству организации;
- степень концентрации подразделений, которые работают в направлении основных целей в единых блоках организационной структуры, что позволяет упростить горизонтальные связи и использовать эффект синергии;
- определение соответствия организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объёму и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры.

В ходе реализации предложенных практических рекомендаций могут возникнуть определенные отрицательные явления, которые могут спровоцировать снижение уровня предполагаемой экономической и социальной эффективности. Для предупреждения такого негативного воздействия со стороны различных факторов окружения организации, необходимо рассмотреть возможные риски, а также предложить определенные мероприятия по их минимизации либо полному устранению. Реестр возможных рисков, способных появиться в ходе реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал» представлен в следующей таблице 3.6.

Таблица 3.6

## Реестр возможных рисков

№ п/п	Риск	Ожидаемые последствия	Мероприятия по предупреждению
1.	Отрицательные явления в социально-экономической ситуации в стране	Снижения уровня прибыли организации, повышение уровня неопределенности принятия управленческих решений	Мониторинг возможных изменений и разработка возможных ответных действий. Разработка мероприятий по внедрению новых продуктов, улучшению качества и налаживанию новых рынков сбыта
2.	Повышение уровня текучести кадров предприятия из-за невысокой оплаты труда	Сокращение численности высококвалифицированного персонала в организации	Пересмотр и оптимизация действующей системы оплаты работников организации
3.	Снижение эффективности показателей финансово-экономической деятельности	Снижение уровня прибыльности организации	Поиск новых рынков сбыта, клиентов, пересмотр действующей системы стратегического развития с последующей корректировкой
4.	Сопrotивление со стороны персонала будущим изменениям	Повышение уровня конфликтности в коллективе, появление недовольства руководством	Разъяснение сотрудникам целесообразности и выгоды предстоящих изменений

Следует отметить, что практические рекомендации по совершенствованию организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал» также принесут социальный эффект, а именно:

- повышение уровня мотивированности и вовлеченности работников в трудовую деятельность;
- повышение уровня лояльности персонала и причастности к организации, утвержденным стратегическим программам;
- получение дополнительных возможностей реализации профессионально-личностного потенциала и карьерного роста;
- появление дополнительных стимулов для профессионального и карьерного развития работников организации;

- снижение уровня конфликтности и улучшение морально-психологического климата в коллективе за счет четкого распределения производственных и управленческих функций между работниками, прозрачности процесса управления организацией и внедрения эффективной системы коммуникационного взаимодействия.

Таким образом, предлагаемая система практических рекомендаций по совершенствованию организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал» позволит организации получить методику диагностики эффективности данной структуры, которая будет в себя включать целую систему показателей оценки. Такая своевременная и систематическая диагностика даст организации дополнительные возможности предупреждать негативные изменения, а также вовремя вносить корректировочные поправки в действующую организационную структуру и систему управления организацией в целом.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вопросы совершенствования и оптимизации организационных структур современных организаций заслуживают отдельного внимания со стороны руководства любой организации. Основным недостатком организационных структур выступает невозможность быстрой адаптации к динамично меняющимся факторам макро – и микроокружения, в котором функционируют организации. Также еще одной достаточно весомой проблемой в данном направлении исследования выступает отсутствие согласованности специфики организационной структуры со стратегической направленностью работы предприятий, отсутствие взаимной интеграции данных элементов.

В ходе написания данной выпускной квалификационной работы была детально исследована организационная структура МУП «Новооскольский водоканал», а также дана оценка эффективности действующей системы управления персоналом.

Муниципальное унитарное предприятие «Новооскольский водоканал» Новооскольского района Белгородской области, было зарегистрировано 24 июня 2008 года Межрайонной Инспекцией Федеральной Налоговой Службы №6 по Белгородской области. Полное наименование – Муниципальное унитарное предприятие «Новооскольский водоканал», Новооскольского района, Белгородской области. Данная организация находится по адресу: 309641, Белгородская область, г. Новый Оскол, ул. Кооперативная, д. 12. Предприятие создано на неограниченный срок деятельности.

Основным видом деятельности МУП «Новооскольский водоканал» является – сбор, очистка и распределение воды. Юридическое лицо также дополнительно зарегистрировано в таких категориях ОКВЭД как:

- Удаление и обработка сточных вод;
- Производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха;

- Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах.

В своей деятельности МУП «Новооскольский водоканал» руководствуется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» № 161-ФЗ от 14.11.2002 г., а также иными законодательными актами Российской Федерации, регулирующими деятельность унитарных предприятий.

Организационно-правовая форма МУП «Новооскольский водоканал» – унитарная организация, основанная на праве хозяйственного ведения. Тип собственности – муниципальная собственность.

Основной целью деятельности МУП «Новооскольский водоканал», согласно Уставу, является удовлетворение общественных потребностей и получение прибыли.

На основании исследованных финансово - экономических показателей деятельности МУП «Новооскольский водоканал» можно сделать вывод о том, что в организации отмечается относительно стабильный рост выручки - в 2017 году выручка увеличилась на 2 734 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом, прочие расходы в 2017 году увеличились по сравнению с 2016 годом на 50 тыс. руб., в связи с этим, чистая прибыль уменьшилась в 2017 году на 689 тыс. руб.

В 2017 году в МУП «Новооскольский водоканал» среднесписочная численность составила 87 человек, 22 из которых являются работниками аппарата управления. В основном демографический состав рабочего персонала составляют мужчины, в возрасте от 30 до 40 лет. В МУП «Новооскольский водоканал» работают высококвалифицированные работники, стаж работы которых в среднем составляет 5 лет.

В целом, проанализировав необходимые показатели и данные, необходимые для оценки эффективности организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал», а также действующей системы управления персоналом, были сделаны следующие выводы:

- Организационная структура МУП «Новооскольский водоканал» характеризуется определенными затруднениями в связях между структурными подразделениями;
- Основная концентрация власти сосредотачивается в управленческой верхушке, о чем свидетельствует коэффициент уровня управляемости;
- Для организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал» характерна чрезмерная функциональная загруженность средних и высших уровней управления;
- В организации полностью отсутствуют звенья, занимающиеся вопросами стратегического планирования и развития, как непосредственно вопросов в рамках системы управления персоналом, так и всех основных сфер организации в целом;
- Для исследуемой организационной системы не характерна гибкость и адаптивность к изменению факторов внешней и внутренней среды функционирования;
- Организационная структура не интегрирована в общую стратегию деятельности организации, которая в свою очередь не нацелена на совершенствование данной структуры;
- На протяжении исследуемого периода эффективность аппарата возросла на 2,07, что говорит о положительной динамике показателей, характеризующих финансово-экономическую деятельность организации, о чем также свидетельствует рост выручки организации;
- В организации отсутствует эффективная система информирования всех подразделений о специфике стратегических целей и задач организации, что свидетельствует о том, что структурные подразделения больше заинтересованы в достижении высоких результатов работы исключительно в рамках своих отделов, без учета интересов всей организации;
- Между подразделениями организации нет четкого и эффективного распределения функциональных обязанностей, что подтверждается результатами расчета коэффициентов дублирования функций на протяжении

рассматриваемого периода и отсутствием должностных обязанностей для всех работников МУП «Новооскольский водоканал»;

- В рамках оценки эффективности системы управления персоналом также отмечаются негативные моменты – отсутствие эффективной системы управления развитием и обучением персонала, возможностей для карьерного роста и продвижения, достаточно низкий уровень квалификации задействованного персонала, что может отрицательно сказаться на качестве предоставляемых услуг и работ.

На основании данных выводов, были предложены практические рекомендации по совершенствованию организационной структуры МУП «Новооскольский водоканал», основными целями которых стали:

- Обеспечение четкого понимания стратегической направленности организации, целей и задач в рамках принятой стратегии;
- Повышение эффективности и производительности труда персонала;
- Обеспечение четкого разделения труда между сотрудниками и подразделениями организации;
- Обеспечение четкости и рациональности в определении прав и ответственности между работниками организации;
- Возможность наглядного и подробного представления исчерпывающей информации о принятой организационной структуре;
- Снижение загруженности среднего и высшего уровня управления за счет сокращения затрат на подготовку, обработку и принятие управленческих решений;
- Внедрение эффективной системы контроля над исполнением распоряжений руководства;
- обеспечение прозрачности всех процессов внутри организации;
- оптимизация затрат на управление организацией;
- упорядочение документооборота;
- оперативное отслеживание изменений в среде функционирования организации, быстрая реакция на них;

- обеспечение взаимосвязанности организационной структуры со стратегией организации;
- мониторинг эффективности действующей организационной структуры;
- повышение скорости передачи информационных потоков и принятия решений;
- обеспечение оптимального уровня централизации руководства;
- закрепление индивидуальной ответственности каждого работника за результаты своей работы.

Достижение поставленных целей должно принести не только экономический эффект (чистый дисконтированный доход в размере 830499 рублей), но и социальный эффект:

- повышение уровня мотивированности и вовлеченности работников в трудовую деятельность;
- повышение уровня лояльности персонала и причастности к организации, утвержденным стратегическим программам;
- получение дополнительных возможностей реализации профессионально-личностного потенциала и карьерного роста;
- появление дополнительных стимулов для профессионального и карьерного развития работников организации;
- снижение уровня конфликтности и улучшение морально-психологического климата в коллективе за счет четкого распределения производственных и управленческих функций между работниками, прозрачности процесса управления организацией и внедрения эффективной системы коммуникационного взаимодействия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] : учебник / М. Армстронг. – 8-е изд. – пер. с англ. – Спб.: Питер, 2005. – 831 с.
2. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] : учебник / М. Армстронг. – пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Арутюнова, Л. М. Теория организации [Текст] : учеб. пособие / Л. М. Арутюнова, Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 110 с.
4. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М.: Юнити, 2005. – 423 с.
5. Бариленко, В. И. Экономический анализ [Текст] : учеб. / Н. В. Бариленко, В. В. Бердников, Е. И. Бородина. - М: Эскмо, 2010. - 352 с.
6. Белова, М. Т. Управление персоналом [Текст] / М. Т. Белова. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2007. – 504 с.
7. Бычкова, А. В. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / А. В. Бычкова. – Пенза: изд–во Пенз. гос. ун–та, 2015. – 137 с.
8. Василенко, С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом [Текст] / С. В. Василенко – М.: Дашков и Ко, 2010. – 136 с.
9. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст] : учеб. / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2009. – 688 с.
10. Веснин, В. Р. Менеджмент [Текст] : учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. / В. Р. Веснин. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
11. Веснин, В. Р. Организационная культура. Социально-гуманитарные знания [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Просвещение, 2010. – 245 с.
12. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
13. Волошин, Т. З. Экономика предприятия [Текст] / Т. З. Волошин. – М.: Проспект, 2005. – 544 с.

14. Герчикова, И. Н. Организационная культура организации [Текст] / И. Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ, 2006. - 290 с.
15. Глухов, В. В. Менеджмент [Текст] : учебник для вузов / В. В. Глухов. - 3-е изд. – Спб.: Питер, 2011. – 608 с.
16. Готин, С. В. Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности [Текст] / С. В. Готин, В. П. Калоша. – Москва: ООО «Вариант», 2007. – 118 с.
17. Дорофеев, В. Д. Организационное поведение [Текст] : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Ю. Ю. Частухина. – Пенза: Изд-во ун-та, 2014. – 142 с.
18. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом [Текст] : учеб. пособие / А. П. Егоршин. – М.: Инфра–М, 2006. – 512 с.
19. Елисеева, Т. П. Экономика и анализ деятельности предприятий [Текст]: учебное пособие / Т. П. Елисеева, М. Д. Молев. - М: Феникс, 2011. - 480 с.
20. Ершов, П. Л. Управление организацией в современных условиях [Текст] / П. Л. Ершов. – М.: Проспект, 2008. – 259 с.
21. Зайцева, Т. В. Управление персоналом [Текст] / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: Инфра–М, 2009. – 336 с.
22. Занковский, А. Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология» [Текст] / А. Н. Занковский. – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2012. – 648 с.
23. Иванова, С. В. Корпоративная культура: традиции и современность [Текст] / С. В. Иванова // Справочник кадровика. - 2010. - № 4. – С. 15
24. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. / К. Камерон, Р. Куинн. – Спб: Питер, 2001. – 320 с.
25. Капитонов, Э. Корпоративная культура: теория и практика [Текст] / Э. Капитонов. - М.: Альфа-Пресс, 2012. - 372 с.

26. Карпов, А. В. Психология менеджмента [Текст] : Учеб. пособие. / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2015. – 584 с.
27. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / А. Я. Кибанов. – Инфра – М, 2010. – 695 с.
28. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
29. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст] : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 301 с.
30. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: курсовые проекты, выпускная квалификационная работа. Учебное пособие [Текст] / Под ред. проф. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 407 с.
31. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления [Текст] : учебник для вузов по специальности «Менеджмент» / В. И. Кнорринг. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: ИНФРА-М, Издательство НОРМА, 2012. – 528 с.
32. Лукичева, Л. А. Управление персоналом [Текст] / Л. А. Лукичева. – М.: Омега–Л, 2007. – 264 с.
33. Лущикова, А. П. Планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие / А. П. Лущикова. – Прокопьевск: ГУ КузГТУ, 2010. – 102 с.
34. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия [Текст] : учеб. Пособие / Е. В. Маслов. – М.: Инфра–М, 2009. – 312с.
35. Мейерсон, Д. Корпоративная культура и управление изменениями [Текст] / Д. Мейерсон – М.: Альпина Букс, 2012. – 192 с.
36. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, А. М. Хедуори. – М.: Дело, – 2000. – 481 с.
37. Мешайкина, Е. И. Организационная культура предприятий [Текст] / Е. И. Мешайкина. - СПб.: Питер, 2004. - 356 с.
38. Мильнер, Б. З. Теория организации [Текст] : учебник / Б. З. Мильнер. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2010. – 480 с.



39. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст] : учебно-практическое пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2015. – 752 с.
40. Полковников, А. В. Управление персоналом [Текст] / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. – М.: Эксмо, 2011. – 528 с.
41. Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием) [Текст] / А.А.Раздорожный. – М.: Экзамен, 2006. – 637с.
42. Редькин, С.Д. Персональный менеджмент [Текст] / С.Д. Редькин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 622с.
43. Рогожин С.В. Теория организации [Текст] / С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. – М.: Экзамен, 2009. – 318с.
44. Семенов, Ю. Г. Организационная культура: управление и диагностика [Текст] : учебник для вузов / Ю. Г. Семенов. - Екатеринбург: Институт экономики УрОРАН, 2004. - 180 с.
45. Семенов А.К. Основы менеджмента [Текст] / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2005. – 328с.
46. Смирнов, Э. А. Основы теории организации [Текст] / Э. А. Смирнов. – М.: ИНФРА-ДАНА, 2011. – 520 с.
47. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации [Текст] / А. М. Смолкин - М.: ИНФРА-М, 2006. – 116 с.
48. Спивак, В. А. Корпоративная культура. Теория и практика [Текст] / В. А. Спивак. М.: Дело. 2014. – 652 с.
49. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В. А. Спивак. – Спб: Издательство «Питер», 2012. – 416с.
50. Стеклова, О. Е. Организационная культура [Текст] : учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

51. Трудовой кодекс Российской Федерации. – Москва: Проспект, КноРус, 2013. – 224 с.
52. Тихомирова О.Г. Менеджмент организации: история, теория и практика [Текст] / О.Г.Тихомирова, Б.А.Варламов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 255с.
53. Федосеев, В. Н. Управление персоналом организации [Текст] / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин - М.: Издательство «Экзамен», – 2015. – 368 с.
54. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: учебное пособие/ Н.Н. Федорова. – М.: ТК Велби, 2003. – 256с.
55. Фролов С.С. Социология организаций [Текст] / С.С.Фролов. – М.: Гардарики, 2011. – 384с.
56. Чередниченко, И. П. Психология управления [Текст] / И. П. Чередниченко, Н. В. Тельных. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 608 с.
57. Чижова Е.Н. Теория организации и системный анализ [Текст] / Е.Н.Чижова. – М.: Экономика, 2007. – 253с.
58. Шаповалова, И. С. Организационная культура [Текст] : практикум / И. С. Шаповалова. – Белгород: ИПК НИУ «БелГУ», 2011. – 108с.
59. Шаталова, Н. И. Организационная структура [Текст] / Н. И. Шаталова. – М: Издательство «Экзамен», 2006. – 652 с.
60. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В.Шекшня. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – 300с.
61. Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии [Текст] / В.Г.Шипунов, Е.Н.Кишкель. – М.: Высшая школа, 2009. – 304с.