

АНАЛИЗ АО «ОРЕНБУРГСКАЯ ТЕПЛОГЕНЕРИРУЮЩАЯ КОМПАНИЯ» С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ Л. ГРЕЙНЕРА

Э.В. Арзуманова, студент

**Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) Оренбургского государственного университета
(Россия, г. Орск)**

***Аннотация.** В данной статье рассматриваются этапы развития АО «Оренбургская теплогенерирующая компания» согласно модели развития организации Ларри Грейнера. В первой части статьи определена сущность модели организационного развития Ларри Грейнера. Далее дана общая характеристика рассматриваемого предприятия. Затем анализируются этапы развития компании, согласно представленной модели развития организации. В заключительной части работы графически представлена модель развития предприятия по Л. Грейнеру.*

***Ключевые слова:** предприятие, модель организационного развития Ларри Грейнера, этапы развития компании, АО «Оренбургская теплогенерирующая компания».*

Одна из первых моделей организационного развития, которая в настоящее время активно применяется, появилась еще в 1972 году. Американский специалист в области менеджмента и экономики Ларри Грейнер в своей работе «Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции» описал организацию как развивающуюся систему и определил стадии, которые она проходит в своем развитии [1].

Л. Грейнер выделил следующие этапы развития организации, каждый из которых заканчивается кризисом:

- 1) рост через творчество ведет к кризису лидерства;
- 2) рост через управление ведет к кризису автономии;
- 3) рост через делегирование ведет к кризису контроля;
- 4) рост через координирование ведет к кризису границ (волокиты);
- 5) рост через сотрудничество ведет к кризису доверия (психологической насыщенности).

В случае принятия компанией правильного управленческого решения она преодолевает кризис и выходит на новый уровень, в противном случае – впадает в затяжной кризис или покидает рынок. [2]

АО «Оренбургская теплогенерирующая компания» специализируется на производстве тепловой и электрической энергии в Оренбургской области.

Главная цель - обеспечить бесперебойное энергоснабжение объектов индустриального, социального и жилого комплексов области.

Основные производственные виды деятельности АО «Оренбургская ТГК»:

- производство, транспорт и реализация тепловой энергии;
- производство электрической энергии;
- производство и реализация очищенной и обессоленной воды.

АО «Оренбургская ТГК» является самым крупным поставщиком тепловой энергии в Оренбургской области. География поставок тепла - города Оренбург, Орск и Медногорск.

Структурными подразделениями АО «Оренбургская ТГК» являются четыре теплоэлектроцентрали: Сакмарская ТЭЦ, Каргалинская ТЭЦ, Орская ТЭЦ-1, а также Оренбургские тепловые сети [3].

Согласно модели Л. Грейнера этапы развития АО «Оренбургская ТГК» могут быть представлены следующим образом.

Началом первой стадии – рост через креативность, является июль 2005 года, когда в ходе реформирования АО "Оренбургэнерго" зарегистрировано АО "Оренбургская теплогенерирующая компания". Компания становилась больше, следовательно, должны быть выше компетенции руководства органи-

зации. Руководитель должен был повышать производительность увеличивающегося числа сотрудников. Численность персонала в компании за 12 месяцев 2006 года выросла с 1843 до 3712 человек или на 101%.

Быстрый рост бизнеса на данном этапе развития привёл к появлению кризиса лидерства. Укрупнение производства и сбыта требовало совершенствования производственных операций и методов управления. Поэтому руководство внедрило в компанию более формализованную структуру управления и установило правила и принципы работы.

Организационная структура управления АО «Оренбургская ТГК» стала линейно-функциональной, с прямым подчинением обособленных подразделений исполнительному аппарату компании.

Для преодоления кризиса требовались профессиональные менеджеры. Была организована система повышения квалификации топ-менеджеров, обеспечивающая их подготовку по актуальным вопросам производственной деятельности с учетом перспектив развития компании. В 2006 году обучено 4 менеджера 1-й и 2-й категории по программам 72 часа и более. В Академии народного хозяйства по программе «Управление развитием компании» обучался Тишин С.А., заместитель генерального директора – директор по экономике и финансам; в Государственном университете управления по программе «Управление энергетической компанией» – Архипов Б.А. – заместитель генерального директора – технический директор.

Большое внимание было уделено обучению резерва на руководящие должности. В 2006 году из резерва генерального директора было обучено 10 человек. Практиковалось также обучение менеджеров из резерва на руководящие должности за рубежом. Так, в 2006 году повысили квалификацию за рубежом 9 человек [4].

Фирма преодолела кризис лидерства и перешла на следующую фазу развития – рост через директивное руководство.

После того, как в компании были установлены четкие правила работы, начался очередной стабильный рост продаж.

По итогам финансово-хозяйственной деятельности АО «Оренбургская ТГК» в 2008 году выполнила работ и услуг в объеме 6 079 млн. руб. За 2008 год получена чистая прибыль в размере 128 млн. руб., что на 12,6% больше, чем в предыдущем году.

Компания росла, появлялись новые отделы и новый управленческий персонал. Увеличение размеров бизнеса стало причиной нового кризиса — кризиса автономии.

Менеджеры среднего звена теряли свою производительность по причине жесткой системы централизованного управления. Необходимость согласования решения у вышестоящего руководства, отсутствие возможности принимать решения самостоятельно тормозили важные процессы в компании.

Организация преодолела кризис автономии. Он был успешно разрешён путём увеличения доли и полномочий руководителей среднего звена. В структуре работающих в АО «Оренбургская ТГК» на 01.01.2010 г. доля руководителей среднего звена (уровень зам. начальника отдела и начальника отдела) составила 13.1% (413 чел.), что на 5% больше, чем в 2009 году.

Рост через делегирование продолжался в 2011 – 2014 гг. Сотрудники, не скованные излишним контролем, начинали быстро принимать решения, что помогло укрепить бизнес, захватить новые рынки. Руководство компании часто концентрировалось на приобретении новых организаций, которые были бы встроены в общую структуру с другими децентрализованными подразделениями.

В 2011 году приобретены акции шести эмитентов (АО «Ульяновскэнергоспецремонт», АО «Саратовское ПРП», АО «Самарское ПРП», АО «Самара-

энергоспецремонт», АО «Оренбург-энергоремонт», АО «Инженерный центр») на общую сумму 2 128 млн. руб., в результате чего произошло увеличение внеоборотных активов по статье «Финансовые вложения». В абсолютных показателях внеоборотные активы за 2011 г. выросли на 1 383 млн. руб., а удельный вес внеоборотных активов в общем объеме активов на 31.12.2011 г. составил 74,4% [5].

Постепенно организация столкнулась с проблемой слишком сложной системы планирования и распределения денег, а также перегруженной системой управления. Возник кризис контроля.

Благодаря сбалансированному взаимодействию и распределению ответственности между всеми уровнями управления АО «Оренбургская ТГК» достигла повышения эффективности хозяйственной деятельности и преодолела кризис.

В четвертый этап – рост через координацию, компания вступила в 2015 году, он длится по настоящее время.

Отлаженный процесс принятия решений позволил обеспечить высокие результаты финансово-хозяйственной

деятельности, в результате чего у компании снова начался рост продаж. Так, общая величина выручки в 2016 году составила 18 222 млн.руб., а финансовый результат (прибыль) - 3 835 млн. руб [6].

Значительно расширилась штаб-квартира, в которой разрабатываются системы планирования и контроля выполнения плана.

В декабре 2014 года компания была преобразована в филиал "Оренбургский" ОАО "Волжская ТГК". А в июне 2015 года в результате ребрендинга компания получила название филиал "Оренбургский" ПАО "Т Плюс".

Однако право принимать основные производственные решения осталось на местах. Теперь все решения соотносятся с общей миссией компании и с общими целями топ-менеджмента, риск ошибок становится минимальным. Но появление новых точек контроля в большой компании приводит к развитию волокиты.

Графически модель развития АО «Оренбургская ТГК» по Л. Грейнеру представлена на рисунке.

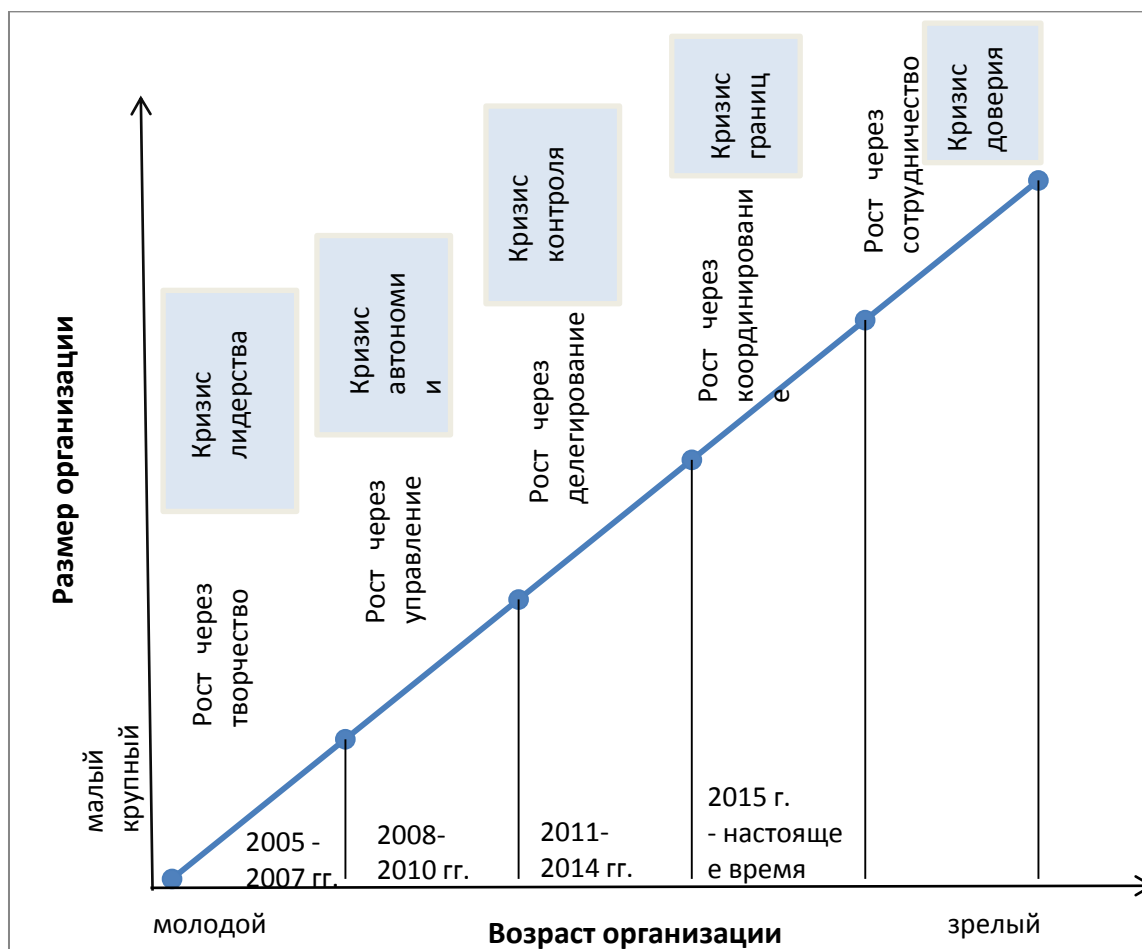


Рисунок 1. Модель развития АО «Оренбургская ТГК» по Л. Грейнеру

Таким образом, АО «Оренбургская теплогенерирующая компания», согласно модели Ларри Грейнера, прошла че-

тыре стадии развития и преодолела кризисы, появляющиеся на каждой стадии.

Библиографический список

1. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 304 с. – ISBN 978-5-394-02291-3.
2. Голова, А.Г. Управление продажами: учебник / А.Г. Голова. – Москва: Дашков и Ко, 2013. – 279 с. – ISBN 978-5-394-01975-3.
3. *Официальный сайт ПАО «Т Плюс»* [Электронный ресурс]. – О компании. – Режим доступа: <http://www.tplusgroup.ru/org/orenburg/about/>. – 14.03.2018.
4. *Годовой отчет АО «Оренбургская теплогенерирующая компания» по результатам 2007 финансового года* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tplusgroup.ru/fileadmin/f/orentgc/ir/financial/rsbu/2006/go2006.pdf>. – 14.03.2018.
5. *Годовой отчет АО «Оренбургская теплогенерирующая компания» по результатам 2011 финансового года* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tplusgroup.ru/fileadmin/f/orentgc/ir/financial/rsbu/2011/go2011.pdf>. – 14.03.2018.
6. *Годовой отчет ПАО «Т Плюс» по результатам деятельности за 2016 год* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tplusgroup.ru/fileadmin/f/orentgc/ir/financial/rsbu/2006/go2006.pdf>. – 14.03.2018.

**ANALYSIS OF JSC «ORENBURG THERMAL GENERATING COMPANY»
FROM THE POINT OF VIEW OF MODEL OF**

E.V. Arzumanova, student

**Orsk humanitarian technological institute (branch) of the Orenburg state university
(Russia, Orsk)**

***Abstract.** This article considers the stages of evolution of JSC «Orenburg heat generation company» according to the development model of Larry Grainer.*

The first part of the article defines the essence of the model of the organizational development of Larry Grainer. Further the general characteristic of the considered enterprise is given. Then the stages of the development of the company are analyzed. In the final part of the work is a graphically represented model of enterprise development L. Grainer.

***Keywords:** company, model of organizational development of Larry Greiner, development stages of the company, JSC «Orenburg heat generating company».*