https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Оптимизация организационной структуры на предприятии в нефтегазовой отрасли

УДК 005.72:005.591.1:622.323.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ91	**Моисеева А.А.**		**19.01.2022 г.**

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	**Чистякова Н.О.**	**к.э.н.**		**19.01.2022 г.**

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	**Черепанова Н.В.**	**к.филос.н.**		**19.01.2022 г.**

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель	**Громова Т.В.**	**-**		**20.01.2022 г.**

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	**Чистякова Н.О.**	**к.э.н.**		**21.01.2022 г.**

Томск – 2022

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Планируемые результаты освоения ООП
38.04.02 Менеджмент

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК(У)-3	Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации	
ДПК(У)-1	Способность осуществлять стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ _____ _Чистякова Н.О.___
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)
Студенту:

Группа	ФИО
О-3АМ91	Моисеевой Анастасии Александровне

Тема работы:

Утверждена приказом директора (дата, номер)	№344-51/с от 10.12.2021 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	12.01.2022 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе *(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*	1. Научно-методическая литература; 2. Отчеты производственной и преддипломной практики; 3. Данные, предоставленные АО «Сибирская Сервисная Компания».
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов *(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование*	1. Теоретические аспекты организационных структур управления предприятием; 2. Характеристика деятельности и анализ организационной структуры АО «ССК»; 3. Способы оптимизации организационной структуры АО «ССК» 4. Социальная ответственность организации.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	
Перечень графического материала *(с точным указанием обязательных чертежей)*	Рисунок 1 – Функции теории организации Рисунок 2 – Связь теории организации с другими науками Рисунок 3 – Принципы управления Анри Файоля Рисунок 4 – Виды централистических и скелетных организационные структуры Рисунок 5 – модель ключевых элементов Г. Минцберга Рисунок 6 – Вертикальное разделение труда Рисунок 7 – Горизонтальное разделение труда Рисунок 8 – сложности управления, связанные с количеством сотрудников Рисунок 9 – Пример линейной организационной структуры Рисунок 10 – Пример функциональной организационной структуры Рисунок 11 – Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры Рисунок 12 – Пример линейно-функциональной структуры Рисунок 13 – Пример дивизиональной организационной структуры Рисунок 14 – Преимущества и недостатки дивизональной организационной структуры Рисунок 15 – Пример продуктовой организационной структуры Рисунок 16 – Сравнительная характеристика организационных структур управления Рисунок 17 – Пример проектной организационной структуры Рисунок 18 – Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры Рисунок 19 – Граф действующей структуры управления G1 Рисунок 20 – Критерии качества организационной структуры Рисунок 21 – Оптимизация организационной структуры АО «ССК»
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы *(с указанием разделов)*	
Раздел	**Консультант**
Социальная ответственность	**Черепанова Н.В.**

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	**24.02.2020 г.**

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	**Чистякова Н.О.**	**к.э.н.**		**24.02.2020 г.**

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ91	**Моисеева А.А.**		**24.02.2020 г.**

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 87 страниц, 21 рисунок, 4 таблицы, 24 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова	Организационная структура, управление предприятием, совершенствование организационной структуры, оптимизация, стратегия.
Объектом исследования является	Сложившаяся в АО «Сибирская Сервисная Компания» организационная структура.
Цель работы	Изучение системы организационной структуры АО «ССК» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.
В процессе исследования проводились	Изучено эволюционное развитие теории организации; Изучены сущность и роль структурного подхода; Изучены теоретические аспекты организационной структуры; Рассмотрены виды организационных структур; Изучены особенности формирования организационной структуры нефтегазовой отрасли; Описана и проанализирована организационная структура АО «ССК»; Разработаны рекомендации по разработке программы совершенствования организационной структуры АО «ССК»; Составлен расчет эффективности мероприятий по оптимизации организационной структуры.
В результате исследования	Разработаны рекомендации по модернизации организационной структуры АО «ССК».
Степень внедрения	Разработанные рекомендации и выводы настоящей бакалаврской работы направлены на рассмотрение заместителю директора по персоналу АО «ССК».
Область применения	Результаты исследования могут применяться руководителями, специалистами кадровых служб, отделов организации труда и мотивации персонала.
Экономическая эффективность / значимость работы	Заключается в том, что грамотно выстроенная система организационная структура позволит эффективному достижению целей.
В будущем планируется	

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Определения, обозначения, сокращения

АО – Акционерное общество

ССК – Сибирская Сервисная Компания

АХО – Административно-хозяйственный отдел

КСО – Корпоративная социальная ответственность

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Оглавление

Реферат 5

Определения, обозначения, сокращения 6

Введение 9

1 Теоретические аспекты организационных структур управления предприятием 13

1.1 Эволюционное развитие теории организации 13

1.2 Сущность и роль структурного подхода к изучению организаций 23

1.3 Типы организационных структур 29

1.4 Особенности построения организационных структур в нефтегазовой отрасли 37

2 Характеристика деятельности и анализ организационной структуры АО «ССК» 44

2.1 Общая характеристика исследуемого предприятия 44

2.2 Описание организационной структуры АО «Сибирская Сервисная Компания» 48

2.3 Выявление недостатков существующей организационной структуры АО «ССК» 54

3 Способы оптимизации организационной структуры АО «ССК» 64

3.1 Мероприятия по совершенствованию организационной структуры АО «ССК» 64

3.2 Расчет эффективности предлагаемых мероприятий 68

4 Социальная ответственность 71

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности 71

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

4.2 Анализ эффективности программы КСО в АО «ССК» 76

4.3 Затраты на проведение программ КСО 78

4.4 Оценка эффективности программ КСО и выработка рекомендаций 79

Заключение 81

Список использованной литературы 83

Приложение А 86

Приложение Б 87

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Введение

Современное общество состоит из внушительного количества организаций – от государства до семьи, и каждый человек на протяжении всей своей жизни большую долю времени проводит, именно в организациях. Организации определяют порядок жизни в обществе, развивают его экономический потенциал, поддерживают расширение социальной инфраструктуры, создают культуру общества, одним словом – организации полностью пронизывают все сферы жизнедеятельности социума и государства. Нет организаций без людей, ровно также, как и нет и одного человека не связанного с деятельностью организации.

В динамично-развивающейся экономике, большое внимание уделяется организационным процессам, протекающим в многообразной деятельности организации. Эффективное управление организациями невозможно, если не разобраться в их роли, сущности и закономерностях развития.

В условиях развития рыночной экономики появляется достаточно большое количество различных видов и форм хозяйственной деятельности. В связи с этим создаются новые усовершенствованные организационные структуры, наиболее адаптированные к нынешней ситуации в мировом хозяйстве и позволяющие компаниям максимально эффективно достигать свои цели. [1] Поэтому, на сегодняшний день, современные менеджеры, управляющие компаний должны владеть не только теоретическими знаниями, но и практическими умениями в формировании, корректировки и проектировании новых схем управления.

Впервые, организации возникли с момента образования общинно-родового строя, где тип организации характеризовался жестко-централизованным управлением и иерархической структурой подчинения.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Организационные структуры эволюционировали и со стечением времени стали только усложняться. Таким образом выделяют 3 этапа эволюции и развития организационных структур:

1) Эпоха становления первых современных структур управления;
2) Эпоха расцвета организационных структур управления;
3) Современный этап развития.

Современный этап развития (XX – начало XXI) характеризуется развитием капиталистических отношений, глобальными сдвигами и трансформацией всей мировой экономической системы. На это повлияли следующие моменты:

1) Распад СССР, который повлек за собой разрушение социалистических империй, создание новых государств, приведших к формированию новых принципов функционирования предприятий;

2) Рост конкурентоспособности предприятий. В связи с распространением достижений производственных технологий и разработок научно-технического прогресса, компаниям необходимо обновлять товары/способы предоставления услуг, что ведет к выходу на мировой рынок;

3) Интеграционные процессы, связанные с образованием Европейского Союза и введением единого рынка, влияют на финансовые вложения;

4) Усиление экономического неравенства между странами и их регионами;

5) Развитие информационной технологии обусловило всему миру организационные сдвиги и повлияло на создание новых видов предпринимательской деятельности.

Таким образом сформировалось постиндустриальное общество и возникла новая транснациональная инфраструктура. С каждым днем роль информационного общества растет, что приводит к неизбежным переменам. Изменения затрагивают прежде всего экономику и технику, меняют саму

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

социальную структуру общества и ведут к принципиальным переменам в части развития менеджмента.

Новая ситуация искореняет привычную логику ведения управления предприятием, кардинально меняя ориентиры, которые когда-то использовали фирмы. Коммерческая и производственная деятельности меняются, что требует от управленцев поиска новых методов адаптации организации к изменениям среды. Специалисты должны овладевать знаниями законов, которым подчиняются предприятия.

Актуальность выбранной темы заключается в выборе организационной структуры в сфере нефтегазодобывающей отрасли, где компании наиболее подтверждены факторам, приводящим к нестабильности системы управления.

Объект исследования – действующая в АО «ССК» организационная структура.

Предмет исследования – процесс оптимизации организационной структуры в данной организации.

Цель исследования заключается в анализе существующей организационной структуры на примере АО «Сибирская Сервисная компания» и разработке путей ее совершенствования, с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

В соответствии с целью были определены и решены следующие задачи:

– изучено эволюционное развитие теории организации;

– изучены сущность и роль структурного подхода;

– изучены теоретические аспекты организационной структуры;

– рассмотрены виды организационных структур;

– изучены особенности формирования организационной структуры нефтегазовой отрасли;

– описана и проанализирована организационная структура АО «ССК»;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

– разработаны рекомендации по разработке программы совершенствования организационной структуры АО «ССК», с целью повышения конкурентоспособности;

– составлен расчет эффективности мероприятий по оптимизации организационной структуры.

При выполнении работы были изучены научные работы таких авторов, как: Ф. Тейлор, Л. Гилбрет, Г. Гантт, Д. Франк, Г. Форд и Г. Эмерсон, А. Файоль, М. Вебер, А.А. Богданов, Г. Минцберг, И. Ансофф и другие.

Работа состоит из 4 глав, введения, заключения, списка используемой литературы и приложений. Практическая часть работы выполнена на материалах АО "ССК". Первая глава – теоретическая, она определяет основные аспекты организационной структуры. Вторая глава – характеристика деятельности предприятия, анализ организационной структуры АО «ССК» и выявление недостатков существующей формы. В третьей главе даны рекомендации по оптимизации организационной структуры в АО "ССК" с целью повышения конкурентоспособности и расчет их эффективности.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

1 Теоретические аспекты организационных структур управления предприятием

1.1 Эволюционное развитие теории организации

Организация – группа людей, функционирующая в рамках предприятия для достижения общей цели. Если рассматривать организацию с позиции процесса, то можно сделать выводы, что это совокупность действий, направленных на образование и совершенствование взаимосвязей элементов одного целого. Деятельность организаций в Российской Федерации регламентируется гражданским Кодексом. В правовом соотношении «организация» может рассматриваться в следующих формах:

- Юридическое лицо, имеющее счет в банке и печать (внесение в единый государственный реестр);
- Неюридическое лицо (например, простое товарищество), имеющее счет в банке и печать (внесение в единый государственный реестр);
- Неюридическое лицо (например, ИП), зарегистрированное в едином государственном реестре, но не имеющее печать;
- Неформальная организация (спонтанно-образовавшаяся группа людей без руководства по социальным признакам или интересам).

Общими характеристиками организаций являются: наличие двух или более человек, стремящихся к единой цели и получения специфического товара в виде продукта, услуги или информации.

Теория организации представляет собой научную область, изучающую сложные динамические системы, имеющие конкретные цели. Теория организации имеет свой объект и предмет исследования. Объектом выступает организация, предметом – складывающиеся в организациях различного типа

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

отношения между сотрудниками, т.е. взаимодействие между структурными составляющими.

В теории организации выделяют 4 функции (Рисунок 1):

1) Познавательная функция позволяет раскрыть процесс организации, тенденции организационного развития;

2) Методологическая функция тесно связана с познавательной функцией, ее роль заключается в формировании общих принципов и методов при управлении организацией;

3) Прогностическая функция определяет возможность появления других организационных форм и их особенностей, что позволяет предвидеть перспективы развития предприятия;

4) Рационально-организующая функция обобщает накопленный опыт ведущих организаций, что способствует выработке оптимального решения при формировании организационной структуры компании.



Рисунок 1 – Функции теории организации

Организация является очень сложным механизмом, на который влияет ее культура, традиции, опыт работы, репутация. Эффективная работа организации напрямую связана с обоснованной стратегией, которую избирает для себя

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

каждое предприятия в зависимости от специфики деятельности. Структура задает системные свойства управления организацией, в связи с чем, распределение полномочий и ответственности между отделами, должностными лицами должны оставаться стабильными на определенный срок, чтобы поддерживать и воспроизводить стратегию.

Если структура признается не эффективной или меняется стратегия предприятия, то главной целью компании должна являться реорганизация, которая будет направлена на повышение упорядоченности и производительности фирмы. Реорганизация может быть глобальной (полностью смена принципа построения орг. структуры), так и в рамках локального решения проблем отдельного участка работ, отдельных подразделений и их взаимоотношений. Любые вторжения в изменение принципа работы предприятия может не только положительно повлиять, но и усугубить ситуацию, создать процесс дезорганизации и разрушения. Исходя из этого, любая реорганизация требует предварительного анализа фактической, потенциальной структуры и их сопоставления.

С 20 века прослеживаются следующие этапы фундаментальных изменений управления предприятием:

1) Отделение капитала от процесса управления, выделение профессии «менеджер»;

2) Создание КАСУ (командно-административной системы управления) при тотальном государственном контроле;

3) В связи с появлением современных технологий, появились предприятия с преобладанием горизонтальных связей.

Теория организации не может быть исследована одной наукой, поэтому организация является предметом междисциплинарного изучения (Рисунок 2).

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву



Рисунок 2 – Связь теории организации с другими науками

Психология позволяет выявить факторы и условия, препятствующие рациональному поведению сотрудников, в то время как социология позволяет расширить методологию управления сотрудниками, оптимизировать организационную структуру, выявить природу конфликтов и подобрать ряд мероприятий в области мотивации персонала.

Экономика оценивает эффективность функционирования предприятия, юридическая наука регламентирует отношения и устанавливает правила, согласно гражданскому, правовому и трудовому праву.

Вопросы организационного управления еще до конца не изучены, в связи с чем, у каждого деятеля, изучающего специфику данного понятия, имеется свой подход, который состоит в своеобразном понимании им организационного управления.

Впервые систематизированная теория организации появилась в рамках школы научного управления (классическая теория организации), основоположником которой стал Ф. Тейлор. Ее представителями были Л. Гилбрет, Г. Гантт, Д. Франк, Г. Форд и Г. Эмерсон. В 1911 году Ф. Тейлор

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

выпустил труды под названием «Принципы научного управления», которые повлияли на изучение менеджмента, как отдельной отрасли и науки.

Идея школы заключалась в исследовании организации с помощью научных методов. Сущность научного управления заключалась в следующих положениях:

- Отбор сотрудников по определенному перечню критериев и дальнейшее обучение работе;
- Тесное сотрудничество с людьми;
- Обоснованное разделение труда между исполнителями и руководителями;
- Каждое решение должно быть научно обосновано.

Позднее, школа научного управления выявила потребность в формировании принципов построения организаций. Это повлияло на создание школы теории организаций. Базой к формированию принципов стали идеи главы крупнейшего в Европе производства, горнометаллургической компании, Анри Файоля. Публикация 14 принципов произошла в 1916 году в трудах под названием «Общее и промышленное управление». Теория «административного управления» предполагает принципы от которых зависит успех управления предприятием (Рисунок 3).

Структурные принципы	Принципы процесса	Принципы конечного результата
Разделение труда Единство цели и руководства Соотношение централизации и децентрализации Власть и ответственность Цепь	Дисциплина Вознаграждение персонала Единство команд Подчинение главному интересу	Порядок Стабильность Инициатива Корпоративный дух

Рисунок 3 – Принципы управления Анри Файоля

Разделение труда направлено на создание большего количества товаров/услуг при исходных затратах усилий. На производстве каждый должен

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

быть занят своей зоной ответственности и строго выполнять предписанные инструкции.

Единство цели. Все виды работ после разделения труда должны быть направлены на получение общей цели и контролироваться одним руководителем.

Соотношение децентрализации и централизации. А. Файоль утверждал, что в организации руководители должны сосредоточить власть в своих руках, но в то же время они могут делегировать свои полномочия, таким образом разделив с сотрудниками свои обязанности. Какой вариант наиболее подходит в организации можно будет определить в конкретных обстоятельствах.

Единство власти и ответственности. Менеджер имеет право отдавать приказы и требовать подчинения, но власть должна быть непременно связана с компетенциями и опытом.

Скалярная цепь подразумевает под собой цепь ряд лиц руководящих должностей (начиная с высшего и заканчивая низшим).

Принцип «дисциплина» связан с соблюдением правил в компании, также должны существовать руководители для контроля членов компании и наказания в случае непослушания.

Вознаграждение персонала. Для того, что персонал работал качественнее и результативнее, целесообразно внедрять системы мотивации. Каждая система стимулирования должна быть комплексной и включать в себя, как материальные, так и нематериальные способы поощрения.

Единство команд. Все сотрудники в рамках одной организации должны иметь одинаковый план действий по достижению целей.

Порядок. Каждый сотрудник должен иметь свое рабочее место и также, как и на столе должно все лежать по местам, так и человек должен в компании на своей должности чувствовать себя в своей «тарелке».

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Стабильность. Сотрудникам необходимо время и поддержка для адаптации на новом месте, также сотрудникам требуется гарантия стабильности.

Инициатива заключается в поощрении сотрудников, предлагающих новые идеи.

Последний принцип А. Файоля «корпоративный дух» заключается в методе создания единства и достижения гармонии внутри коллектива. [2]

Многие из этих принципов до сих пор внедряются на предприятиях, но в основном они разработаны для компаний со стабильным течением дел.

Концепцию бюрократической структуры организации воплотил М. Вебер, считавший «идеальным типом» организации бюрократическую модель со следующими чертами:

- Иерархия. Каждый сотрудник должен подчиняться вышестоящему руководству и отвечать перед ним за свою зону ответственности;
- Безличность. Каждая работа должна выполняться согласно должностной инструкции и правил, принятых в организации (исключаются произволы и фаворитизм);
- Формальность. Каждая сделка должна регламентироваться и регулироваться соответствующим договором;
- Постоянство. Работодатель обязан отвечать за сотрудников в рамках исполнения обязанностей, а именно, обеспечивать полную занятость и гарантировать долгосрочное пребывание в должности;
- Экспертиза. Каждый сотрудник должен проходить отбор на вакансию по своих профессиональным данным и проходить специальные тестирования для возможности исполнения своих функций.

Если исключается хотя бы один принцип, то «идеальный тип» бюрократии оказывается под угрозой.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

М. Вебер считал, что бюрократическая организация носит в себе объективный характер и позволяет разрешить сложные задачи управления предприятием в современном обществе. [3]

Но на сегодняшний день бюрократические структуры отличаются от бюрократической структуры Макса Вебера тем, что даже линейная организационная структура не полностью бюрократическая.

Направление тектологии было создано русским философом и ученым Богдановым А.А. Тектология немного обогнала свое время и на момент публикации работы «Всеобщая организационная наука – (тектология)», она была непонятным философским обществом. Но с другой стороны, время неотделимо от авторского создания, так как на то время, марксистская философия поддавалась критике и обширному обсуждению, в связи с чем это нашло отражение в работе А.А. Богданова.

Можно выделить основные принципы тектологии:

– Каждая система должна рассматриваться с точки зрения отношений всех ее частей;

– Отношения должны быть отражены в виде схем;

– Нет ничего постоянного, все процессы непрерывно меняются.

Также среди множества организационных форм А.А. Богданов выделил два: централистический (эгрессия) и скелетный (дегрессия). Первая структура характеризуется центром, к которому все стремятся, кроме некоторой части систем. Центр придает активность остальным частям. Вторая форма более гибкая и состоит из двух частей – пластичной и скелетной. Пластичная часть скелетной формы придает легкость перегруппировки частям системы. [4]

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

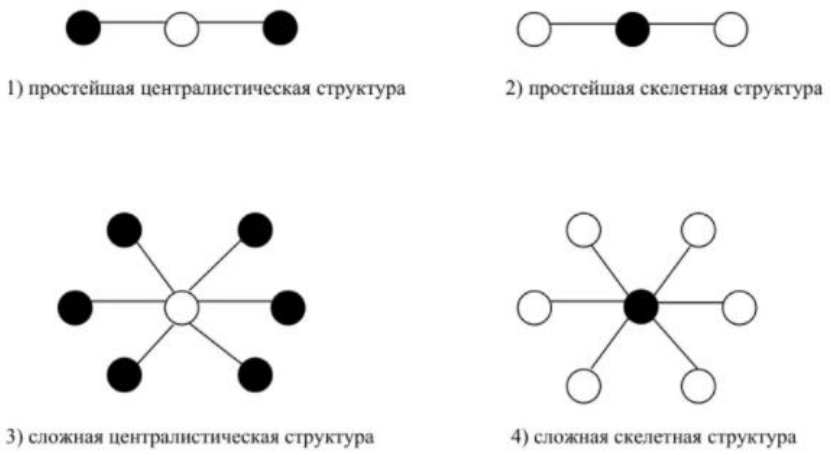


Рисунок 4 – Виды централистических и скелетных организационные структуры

Также Александр Александрович отметил, что у организации, как у социальной системы, есть свои этапы формирования:

1) «Комплексия». В этот этап входит стандартный набор развития организации: найм специалистов, аренда помещения для работы и оборудования;

2) «Связывание». Взаимодействие всех структур приносит гармонию в организацию;

3) «Склеивание». Создание сплоченного коллектива;

4) Если этап «склеивания» результатов не показал, то стадия переходит в стадию «распад».

Канадский ученый Г. Минцберг предложил рассматривать организационную структуру, как взаимосвязь 6 элементов (Рисунок 5).



Рисунок 5 – Модель ключевых элементов Г. Минцберга

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Стратегическая вершина состоит из вышестоящего руководства (совет директоров, исполнительный аппарата), ответственного за управление.

Средняя линия является региональным разделением или разделением на уровне ответственных подразделений. Техноструктура обеспечивает функции контроля за персоналом, его развитием, обучением. Вспомогательный персонал подразумевает под собой специалистов важных предприятию, но не устроенных в штат (например – юристы, СМИ, уборщики служебных помещений). Рабочее ядро является сердцем, которое включает в себя остальных сотрудников.

Хоть и представленный Рисунок 5 не отражает 6-ой элемент, но он есть. Каждая активно-развивающаяся организация имеет свою идеологию, составную часть «культуры». Именно данное направление задает темп работы компании, формирует традиции и убеждения компании. В зависимости от преобладания власти той или иной части, формируется тип предприятий. [5]

Стало понятно, что единого типа управления предприятием не может быть. Это явление, которое представляет собой структуру, имеющие свои преимущества и недостатки. Организационная структура – это инструмент, который помогает повысить производительность труда и эффективность компании в определенных условиях и в определенное время.

Нельзя не уделить внимание американскому ученому Игорю Ансофф, который в 1970 году выдвинул новые идеи по формированию организационных структур, выделив два подхода – структурный и динамический подход. Первый предполагает упор на внутренне строение организации, второй на анализ влияние окружающего мира (внешней среды) на организацию. И. Ансофф был убежден, что главной задачей компании должно стоять решение стратегических задач в условиях нестабильности.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

1.2 Сущность и роль структурного подхода к изучению организаций

Структурный подход подразумевает под собой рассмотрение объекта с точки зрения составных частей и их внутренних взаимоотношений.

Организационная структура предприятия – это схема отделов, подразделений и служб предприятий, функционирующих во взаимосвязи.

Любая организация по определению подразумевает какую-то структуру, и она формируется неизбежно. К тому же именно она помогает преодолевать разногласия и придерживаться порядка в принятии решения (т.к. отражает функциональное разделение труда и объем полномочий сотрудников).

В современное время орг. структуры отличаются друг от друга формализацией, сложностью и соотношением децентрализации и централизации.

1) Формализация подразумевает под собой масштабы регулировочных механизмов управления людьми и соблюдение правил внутри организации. Работа должна соблюдаться в соответствии с инструкциями и требованиями, чем ниже уровень формализации, тем большая свобода предоставляется исполнителям.

2) Сложность организационной структуры определяется количеством групп, отделов, уровнем иерархии и количеством квалифицированного персонала. Данные параметры в организациях могут существенно отличаться в зависимости от принятого разделения труда и характера связей между ними.

3) Централизация отражается в степени концентрации принятия решений на самом высоком уровне компании. Фактически она показывает формальное распределение обязанностей, прав и ответственности по вертикали управления. [6] Уровень централизации характеризует причастность членов компании к принятию управленческих решений. Децентрализация обеспечивает более быструю реакцию на принятие решений по вопросам. При реализации

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

децентрализации происходит увеличение штата сотрудников, за счет чего увеличивается количество управленцев.

Организационная структура в классическом понимании определяет следующие основные три характеристики организации:

1) Совокупность отдельных сотрудников, служб и подразделений;

2) Наличие вертикальных и горизонтальных связей между ними;

3) Наличие соподчиненности элементов организации, то есть уровней иерархии, занимаемых ими.

Цель структурного подхода заключается в рассмотрении формальных и неформальных типов организаций и связей внутри них, вопросов разделения труда, вопросов контроля и процесса деления организации на подразделения. [7]

Формальная организация – это организация, в которой ролевые функции и обязанности сотрудников строго зафиксированы документально в положениях и различных официальных документах. В России регламентирующим документом с указанием обязанностей сотрудника является должностная инструкция.

Неформальная организация – это спонтанно-организованная группа людей, взаимоотношения которых не носят заранее спроектированного и закрепленного характера.

Разделение труда в организациях имеет вертикальный вид и горизонтальный. Вертикальное разделение труда создается иерархично. В соответствии с функциональной ролью, при вертикальном разделении труда выделяют руководителей, исполнителей и вспомогательный персонал.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву



Рисунок 6 – Вертикальное разделение труда

Согласно Рисунка 6 высшее звено руководства имеет власть над средним уровнем управления. Чем больше будет уровней управления, тем сложнее будет становится организация и связи в ней.

Горизонтальное разделение труда – разделение труда, основанное на распределении общей деятельности на составляющие элементы. При таком виде образовываются подразделения и отделы. Поэтому, если в организации увеличиваются сферы, где требуются специальные знания и компетенции, то система будет усложнятся.



Рисунок 7 – Горизонтальное разделение труда

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

При разделении труда требуется учитывать масштаб и глубину работ. Глубина представляет собой некий объем контролируемых показателей, масштаб – количество, определяющее объем.

За последние десятилетия в современных организациях выработан принцип, при котором каждый сотрудник должен подчиняться одному единственному руководителю. Количество работников у руководителей звеньев должно определяться высшим органом (исполнительным аппаратом) и обязательно быть фиксированным. Советский ученый В.С. Грайчунас в 1933 году создал формулу, которая позволяет рассчитать количество потенциальных контактов руководителя с подчиненными.

Формула: $C = n\left(\frac{2^n}{2} + n - 1\right)$, (1)

где n – это количество подчиненных.

Согласно представленной формуле, при 10 подчиненных количество потенциальных связей возрастает до 5210. [8]

Многие практикующие менеджеры и предприниматели считают, что для эффективного управления, оптимальное количество подчиненных не должно превышать 7 человек (плюс/минус 2 человека, в зависимости от индивидуальных особенностей).

В организации для определения количества подчиненных необходимо учитывать требуемый контакт, уровень образованности подчиненных и способность специалистов к общению.

Структурный подход к организации требует рассмотрения модели охвата контролем. Для это в организационных структурах обязательно должны быть рассмотрены следующие переменные:

1) Географическая близость подчиненных;
2) Сложность функций и их сходство;
3) Контроль, требуемых подчиненными;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

4) Координация действий подчиненных;

5) Планирование времени;

6) Помощь руководителя.

Вопросами избрания модели управляемости и прорабатыванием вариантов широких и узких норм управляемости занимается сама организация.

Для упрощения управления сотрудниками, организация может разделить сотрудников по блокам, подразделениям и отделам. Этот метод называется – департаментализация. Теория организация выделяет 4 вида такого подхода.

1) Функциональный состав предприятия. Самый известный способ группировки сотрудников в отделы по направлениям деятельности. Распределение происходит в рамках выполняемых функций, например – отдел охраны труда, бухгалтерия, сбыт, управление персоналом. Главным недостатком системы является узкая область интересов, настрой на получение цели отдела, а не общей цели организации.

2) Создание группы на территориях работы.

3) Создание производственных подразделений. Создается технологическая департаментализация, где каждая группа отвечает за свой продукт или технологию.

4) Проектная департаментализация. Временное сосредоточение персонала на текущем проекте. После завершения проекта, сотрудники переходят на другой проект.

Каждая структура имеет свои недостатки и преимущества, поэтому в большинстве своем организации на предприятии реализуют смешанные структуры.

Централизация относится к степени сосредоточения власти для принятия решений в одних руках. То есть часть процессов переводится с низшего и среднего звена на более высокий уровень. В централизованных предприятиях в принятии решений участвуют руководители, за передачу информации и

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

согласование ответственно среднее звено, исполнение решений остается за остальными работниками. Такой вид организации является весьма затратным, сложно-развивающим (в связи с длительным принятием решений) и ограниченным (персонал стеснен в творчестве и инициативе).

На современном этапе формирования организаций, многие руководители отказываются от стереотипов принятия решений сверху и создают профессиональные команды, где появляется коллективный метод принятий решений. В рамках системы процесс принятий решений переходит в низовые звенья хозяйственной единицы.

Таким образом, при децентрализации:

– наибольшее количество решений принимается в низших звеньях;

– решения, принятые в низах, являются важными и весомыми для компании;

– уменьшается централизованный объем контроля.

В рамках децентрализации полномочие подразделений возрастает в связи с чем сотрудники несут ответственность за результативность, прибыльность или убыточность предприятия. [9]

Выбор централизованного или децентрализованного способа управления зависит от таких факторов, как размер организации, технология производства товаров или услуг и внешняя среда.

Размер организации влияет на сложность управления, поэтому в зависимости от количества сотрудников на разных стадиях развития организация может столкнуться с рядом проблем (Рисунок 8).

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Количество сотрудников, чел.	Проблема, с которой может столкнуться организация
до 10 человек	Проблемы распределения ответственности
при 50-100 человек	Проблемы делегирования полномочий
при 100-300 человек	Проблемы определения новых функций
при 200-500 человек	Проблемы координации управленческих функций
при более 500 человек	Проблемы с контролем исполнения решений.

Рисунок 8 – Сложности управления, связанные с количеством сотрудников

Важное место в структуре занимает вопрос делегирования полномочий и переход на децентрализованный тип организации. Делегирование полномочий предусмотрено если:

– Качество решения, принятого исполнителем будет сопоставимо с качеством решения руководителя;

– имеется излишняя загруженность руководителя, а срок принятия решения в скором времени будет нарушен;

– В приоритете у руководителя другие важные вопросы, касательно работы высшего звена. [10]

Суть делегирований не в избежании ответственности, а в повышении эффективности принятия решений. Важнейшей тенденцией развития организаций является уменьшение числа решений, принятых в высшем звене.

1.3 Типы организационных структур

Разнообразие структур организаций в основном связано с различиями в областях их деятельности, в сложности предоставляемых услуг, национальных и культурных особенностях. В связи с этим возникает проблема выбора того или иного варианта организационной структуры.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

В менеджменте есть самые распространённые типы организационных форм. Рассмотрим каждую из них в отдельности.

Самая традиционная организационная структура – линейная (Рисунок 9). Структура характеризуется делением организации по вертикали сверху вниз и непосредственной подчиненностью низшего звена управления высшему по всем вопросам.



Рисунок 9 – Пример линейной организационной структуры

Преимуществами линейной структуры являются:

- Быстрота реакции на указания;
- Личная ответственность руководителя подразделения за конечный результат;
- Согласованность действий исполнителей.

Недостатками линейной структуры являются:

- Высокие требования к руководителю, его загруженность;
- Отсутствие гибкой системы, структура не позволяет решать задачи, обусловленные постоянно-меняющимися условиями функционирования. [11]

Этот вид структуры подходит для небольших бухгалтерских фирм и адвокатских контор (маленьких фирм).

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Функциональная структура – это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою специфику, задачу и ответственность (Рисунок 10).

Создание функциональной структуры сводится к группировке специалистов по задачам: бухгалтерия, экономика, производство, сбыт. С одной стороны, данная форма направлена повышать качество товаров/услуг, с другой установить взаимодействие между отделами.

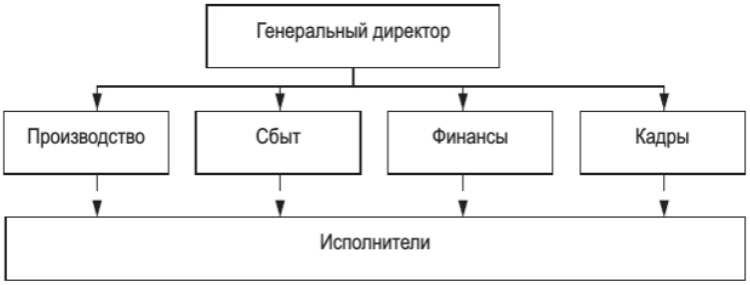


Рисунок 10 – Пример функциональной организационной структуры

Функциональная структура, как самостоятельное направление в практике практически не применяется, фирмы рассматривают ее в совокупности с линейной. Преимущества и недостатки действующей формы управления можно увидеть на Рисунке 11. [12]

Преимущества	Недостатки
Высокая степень специализации	Коммуникация сталкивается с несколькими барьерами
Ясный порядок подчиненности	В центре внимания находятся люди, а не организация
Четкое понимание ответственности	Решения, принятые единственным человеком, могут не всегда идти на пользу организации
Высокая эффективность и скорость	По мере роста компании становится труднее осуществлять контроль над действиями внутри нее
Отсутствие необходимости в дублировании работы	Отсутствие командной работы между различными отделами или единицами
Все функции одинаково важны	Поскольку все функции отделены, сотрудники могут не знать о том, что творится у коллег

Рисунок 11 – Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Линейно-функциональная структура – процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою специфику, задачу и ответственность в рамках иерархической структуры (Рисунок 12).



Рисунок 12 – Пример линейно-функциональной структуры

Линейно-фукнциональная структура подходит больше для стабильных предприятий, выпускающих большое количество разнородного продукта.

«Расширение связей, увеличение номенклатуры товаров/услуг и их сбыта привело к тому, что структура перестала реагировать на происходящие изменения». Поэтому теория организации разработала методику построения группировочных структур. Наиболее известные из них – это дивизиональная и продуктовая организационные структуры.

Дивизиональная структура – это та, на основе которой создаются автономные подразделения, или по-другому – дивизионы (Рисунок 13). Форма привлекательна для крупных компаний с целью снижений издержек на логистику. Использование структуры позволяет увеличить рабочие места и на территории проводить анализы конкурентов, заказчиков, запросы потребителей. В крупных городах создают дивизиональные структуры смешанного типа, например, с продуктовой организационной структурой.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву



Рисунок 13 – Пример дивизиональной организационной структуры

В процессе своей деятельности, руководители дивизиональных групп обладают самостоятельностью в планировании работы и решениях текущих вопросов. При это все дивизоны находятся в подчинении общего руководства, но это не мешает самостоятельно отвечать за результаты своей деятельности и за получение прибыли. При это происходит рациональное распределение ответственности, снимается нагрузка на высший организационный орган.

Преимуществами и недостатками системы являются [13]:

Преимущества	**Недостатки**
Структурные единицы, которые не работают, можно легко закрыть	Поскольку каждая структурная единица работает самостоятельно, организационные цели не могут быть достигнуты
Каждая единица может управляться как отдельное структурное подразделение	Нездоровая конкуренция среди внутренних подразделений
Быстрое и легкое принятие решений	Большое количество организационных уровней препятствует развитию бизнеса
Большая независимость у лиц, принимающих решения	Все единицы не могут быть равнозначными
Организация характеризуется высокой производительностью и эффективностью	Маркетинг отдельных продуктов может сильно отличаться по стоимости

Рисунок 14 – Преимущества и недостатки дивизональной организационной структуры

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продуктовая организационная структура – это деление организации на элементы, которые несут ответственность за каждый вид продукта (Рисунок 15). Элементы подчиняются штаб-квартире по вопросам продуктовой политики, обладая при это полной самостоятельностью при ведении дел. Форма предполагает делегирование полномочий от руководства к изготовителю конкретного продукта. [14]



Рисунок 15 – Пример продуктовой организационной структуры

Укрупненный взгляд на организационные структуры, позволяет их разделить на линейно-функциональные и дивизиональные.

Сравнительная характеристика орг. структур приведена ниже на Рисунке 16.

В органические организационные структуры входит проектное управление, которое представляет собой управление разными видами деятельности, которые требуют руководства в ограниченных условиях по времени, качеству и затратам.

Если у предприятия имеется задача создания комплексного проекта, то для реализации потребуется организовать работу следующим образом:

1) Образовать проектную структуру (целевое подразделение);

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2) Наделить полномочиями руководителей функциональных подразделений;

3) Назначить руководителя проекта и наделить его полномочиями в решении всех возникающих вопросов.

Практика показывает, что самым эффективным вариантом является №1.

Линейно-функциональные	Дивизиональные
Обеспечение выполнения специализированных задач, которые контролируются посредством планов и бюджетов	Децентрализация операций подразделений с централизованной оценкой результатов
Наибольшая эффективность достигается в стабильной среде	Наибольшая эффективность достигается в развивающейся среде
Обеспечение экономии на управленческих расходах	Пригодны для условий диверсификации по продуктам или регионам
Предусмотрена специализация функций и высокая компетентность сотрудников	Ориентированы на оперативное принятие решений
Быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной службы	Создание организационных условий для комплексного подхода
Ориентир на ценовую категорию	Успешно функционируют при неценовой конкуренции
Использование действующих технологий и сложившегося рынка	Ориентированы на освоение новых рынков и новых технологий
Содействие эффективному производству стандартизированных товаров и услуг	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем

Рисунок 16 – Сравнительная характеристика организационных структур управления

Структура управления проектами (проектная организационная структура) – это временная организация, созданная в рамках предприятия для выполнения конкретной задачи (чаще всего создания и реализации проекта). Как правило, создается команда квалифицированных сотрудников, которые после завершения проекта вернутся к своим привычным обязанностям. Эти структуры отличаются друг от друга по масштабам деятельности, характеру связей и объему полномочий.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Матричная структура – это стиль управления, основанный на создании проектной команды, в которую входят специалисты различных функций и назначенный руководитель проекта, которому сотрудники подчиняются. Но в отличии от проектной структуры, в данной форме, сотрудники отчитываются за результаты деятельности не только перед временным руководителем, но и перед своим непосредственным начальником, где они несут функциональные постоянные обязанности в рамках должностной инструкции.



Рисунок 17 – Пример проектной организационной структуры

В отличии от линейно-функциональных структур, в матричных может реализовываться большое количество проектов одновременно, благодаря гибкости в организации работ. Реализовать данную систему управления очень сложно, в связи с тем, что проектное управление всегда затрагивает иерархию полномочий и ответственности.

Выбор организационной структуры – это очень ответственный шаг для организации, ведь компания может существовать только тогда, когда отвечает задачам бизнеса, а это невозможно без слаженной работы «организма».

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

1.4 Особенности построения организационных структур в нефтегазовой отрасли

На конкретную организационную структуру нефтегазовых компаний влияют ряд внешних и внутренних факторов, но вертикально-интегрированный отраслевой комплекс лежит в основе каждой из них.

Аппарат управления в организационной структуре, рассматривают как направление на достижение намеченной цели менеджмента в виде разделения и кооперации управленческой деятельности.

Одним из критериев современного аппарата управления является оперативность, так как решения должны приниматься своевременно, также они должны отвечать требованиям и ходу производства. Аппарат управления должен обеспечивать принятие наиболее оптимальных решений из множества возможных вариантов и обеспечивать надёжность функционирования предприятия, исключение ошибок, недостатка информации, необъективную подготовку решений.

Строение структуры аппарата организаций может отличаться друг от друга, все зависит от размера, специализации и характера производственного процесса.

Но как правило, есть несколько базовых принципов, на которых формируется аппарат управления:

– иерархичность - выделения ступеней управления, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня высшему;

– специализации отдельных звеньев;

– оперативное управление органами управления непосредственно приближенных к производству.

Организационная структура в основном строится по территориально-производственному признаку и отвечает следующим требованиям:

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

– соответствие структуре управления, целям и задачам предприятия;

– подчинение к производству и способность к трансформации;

– отражение функционального разделения груда и объема власти работников управления;

– соответствие мировоззренческим установкам, в которой происходит функционирование.

Организационная структура формируется с верху вниз и предоставляет следующую последовательность действий:

– осуществление деления предприятия по горизонтали на широкие блоки, которые соответствуют главным направлениям его деятельности;

– установление соотношения полномочий различных должностей;

– определение должностных обязанностей как распределение задач и функций между конкретными лицами. [15]

Для того, чтобы выполнить отдельные функции управления, каждая ступень должна иметь ряд звеньев, которые зависит от уровня управления, объема и характера работ по выполнению той или иной функции.

Обычно на предприятии, можно определить на каком уровне находится один руководитель по сравнению с другими. Эго осуществляется через название должности.

Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, их традиционно деляг на три категории: нижний, средний и верхний.

Более низкий уровень управления осуществляет производственный процесс. Он получает всю основную информацию о состоянии объекта. Здесь происходит обработка информации и непосредственное управление линией. Средний уровень руководит рабочим процессом и организует техническое обслуживание. На этом уровне первостепенное значение имеет оперативное управление производством. Функции линейного управления сохраняются, но в меньшем объеме. Информация сюда поступает в более обобщенном виде. Эта

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

первичная документация обрабатывается, и в виде, обобщенных документов (рапорты о суточной производительности, расходах материально-технических средств, качестве сырья и продукции), направляется в верхний уровень.

Высший уровень занимается оперативным управлением, технико-экономическим планированием, бухгалтерским учетом, организацией труда, совершенствованием техники и др.

На этом уровне осуществляется руководство работой в целом, контролируется и совершайся подготовка всех элементов производства. Выполнение этих функций возлагается на специальные подразделения, создаваемые при руководителе на отдельных уровнях управления.

Руководство высшего звена управления делегирует права и обязанности для организации взаимодействия различных уровней управления, для разделения труда по горизонтали и вертикали, а руководители низового и среднего звена лишь помогают ему, предоставляя необходимую информацию.

Аппарат управления предприятия должен обладать простотой, экономичностью и способностью к обеспечению:

– непрерывностью, надежностью и оптимальностью функционирования производственного процесса;

– полнотой контроля и ходом управления производством;

– совершенствованием технологического и организационного производства;

– четкостью и слаженностью работы вспомогательных и обслуживающих служб;

– рациональностью взаимосвязи между органами управления производством.

На современном этапе развития общества большое внимание уделяется рационализации структур управления.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Основные направления рационализации - концентрация, централизация и специализация функциональных звеньев в пределах организации.

Значение управления организацией (структур управления) растет, этот факт обусловлен характером и масштабом современного производства.

Организационные структуры зависят от особенностей и целевых функций предприятия, но на сегодняшний день выделяют традиционные формы управления хозяйствующей единицей в виде линейных, функциональных, линейно-функциональных, линейно-штабных и дивизиональных форм. Эти структуры являются вариантом «рациональной бюрократии», которые были предложены в рамках движения, созданного в начале 1900-х годов немецким социологом М. Вебером.

Смена внешних условий и появление наукоемких технологий в начале 60-х годов спровоцировали внедрение более гибких и современных организационных структур. В отличии от предыдущих они формировались на временной основе, на период реализации проекта, в рамках решения проблемы или достижения поставленных целей. Сегодня такие структуры называют адаптивными, или органическими. Основными типами органических форм являются матричная и проектная организационные структуры.

Эффективность управления нефтегазовым комплексом во многом зависит от соответствия его структуры поставленным целям и задачам.

Одной из основных особенностей комплекса является тесная технологическая связь между добычей нефти и газа, их транспортом и переработкой, а также значительная инфраструктура, состоящая из предприятий и организаций, обслуживающих основные производственные процессы. С учетом этих особенностей сформированы организационные структуры предприятий нефтегазового комплекса, ими являются:

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

– в нефтяной промышленности - вертикально-интегрированные нефтяные компании в форме акционерных обществ;

– в газовой промышленности - открытое акционерное общество «Газпром».

Организации, включенные в акционерные общества, могут работать по любым организационным структурам, дивизиональным, функциональным и другим. Все зависит от размера предприятия и масштаба работ.

В зависимости от величины компании складывается двух- или трехуровневая структура управления.

На верхнем уровне (аппарат управления компании) решаются стратегические проблемы комплекса в целом, на нижнем - конкретные задачи деятельности отдельных производств (предприятий). Наличие среднего уровня определяется величиной компании и представляет собой управление производственным объединением, в которое входят правах акционерного общества одноплановые предприятий. На организационную структуру компании оказывает также влияние наличие и рост количества ее зарубежных филиалов. Примером такой структуры управления является компания «ЛУКойл».

Организационная структура НК характеризуется ступенчатостью (общее собрание акционеров, совет директоров, президент, правление и т.д.) и звенностъю (вице-президенты и департаменты). В аппарат управления входит служба оперативного управления производством (центральное диспетчерское управление) и др.

Специфика подотраслей нефтегазового комплекса находит отражение в разнообразных структурах управления.

В нефтедобывающих предприятиях функционирует структура управления с разветвленной сетью функциональных отделов по конкретным видам работ. Для нее характерна централизация всех видов работ в пределах

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

управления, полная централизация оперативного управления производством и производственного обеспечения всеми видами услуг.

Особенность газодобывающих предприятий заключается в том, что они находятся в сфере постоянного государственного контроля и управления, поэтому эффективность их функционирования зависит в значительной степени от того, в каких формах будет осуществляться государственное регулирование. Однако поскольку в газодобывающий комплекс входят предприятия многих отраслей, существует потенциальная возможность использования различных форм собственности и организации хозяйствования с учетом особенностей каждой отрасли.

Система управления в добыче газа характеризуется многоотраслевой структурой и жесткими централизованными связями между несамостоятельными структурными подразделениями без учета экономических интересов.

По функциональному признаку выделяются достаточно автономные области производства и на их основе образуются самостоятельные фирмы, осуществляющие взаимодействие с головной компанией, на экономической основе, а перечисления от прибыли заранее оговоренного процента в добыче, таким образом, производственную и коммерческую самостоятельность могут обрести практически все фирмы, входящие в состав производственного объединения. Средний уровень управления компаний представлен объединениями на правах акционерного общества.

В нефтегазовых компаниях структуры управления отличаются друг от друга ступенчатостью в зависимости от специфики и характера работ. Четырехступенчатые структуры образуются в процессе работ в сложных геологических и технологических условиях. Промежуточная ступень появляется при контроле и координации работ. При этом руководители звена освобождаются от данных функций, что позволяет им сосредоточить внимание

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

на более важных вопросах, таких как повышение эффективности производства, увеличение рентабельности компании, повышения конкурентоспособности и улучшения качества предоставляемых услуг/продуктов. [16]

Представленные структуры не являются законченным вариантом управления. По мере развития рыночных отношений будут разрабатываться наиболее перспективные модели с учетом особенностей каждой компании.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2 Характеристика деятельности и анализ организационной структуры АО «ССК»

2.1 Общая характеристика исследуемого предприятия

АО «ССК» – это частное, российское и независимое предприятие, которое с 2000 года предоставляет широкий спектр услуг крупнейшим недропользователям России в сфере нефтегазодобывающего комплекса.

В компании имеется 7 филиалов, которые работают во всех нефтегазоносных регионах страны.

Основными видами деятельности компании являются:

- Эксплуатационное бурение;
- Поисково-разведочное бурение;
- Цементирование скважин;
- Сопровождение буровых растворов;
- Ремонт скважин и др.

Доля ССК на российском рынке нефтесервиса составляет 6-8%, в год выполняется около 3100 ремонтов скважин, темпы роста превышают среднерыночные показатели – 1 600 000 метров бурения в год. Миссией компании является – безупречное исполнение любой сложности работ с соблюдением норм охраны труда, промышленной безопасности и экологии. В приоритете компании также стоит энергетическая безопасность страны.

Сибирская Сервисная компания, которая была сформирована 22 года назад и стала преемницей многолетнего опыта и традиций предыдущих поколений буровиков, работавших в Поволжье и Западной Сибири. Специалисты ССК – многократные призеры конкурсов профессионального мастерства различного уровня, обладатели отраслевых и государственных наград.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Основными заказчиками услуг являются такие предприятия, как ПАО «Новатэк», ПАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ», «Газпром Нефть», ООО «ИНК» (Иркутская Нефтяная Компания), «Салым Петролеум», ПАО НК РУССНЕФТЬ, ООО Газпром Недра, ООО НГК Горный и другие.

На предприятии внедрена возможность развития молодых специалистов, продвижение по карьерной лестнице. Ежегодно проходят научно-технические конференции, спортивные и интеллектуальные мероприятия. Уверенность в будущем, надежность в партнерстве и качество в работе характеризует АО «ССК» как успешную, перспективную и развивающую компанию.

Каждый филиал АО «ССК» специализируется в своем направлении, так основным профилем Томского филиала является поисково-разведочное и эксплуатационное бурение. Регионы работ – Томская и Тюменская область, ХМАО, ЯНАО, Республика Коми и Поволжье. В Томском филиале реализуются крупные проекты на бурение 5 сверхглубоких скважин (две в районе Оби, три в районах Восточной Сибири).

Самый первый филиал, фундамент АО «ССК», был построен в Югре -1 февраля 2000 года. Нефтеюганский филиал включал в себе 4 сервисные организации. Изначально существовало 8 бригад бурения и 22 кап. ремонта скважин. Первые крупные проекты реализованы на Приобском месторождении, последующие в 2004 году на Салымском месторождении. С 2017 года на площадках работ действуют установки по сжиганию отходов «Форсаж-1», что позволяет снижать негативные выбросы в атмосферу.

Ямальский филиал неразрывно связан с работой Стрежевского филиала, который был образован в составе 7 буровых бригад и трех буровых установок. Суммарно, объем поисково-разведочного и эксплуатационного бурения составляет более 370 000 м. В сентябре 2016 года основной состав квалифицированных специалистов был переведен в Ямальский филиал, где произошел прирост портфеля заказов.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Красноярский филиал работает на двух огромных территориях – в Иркутской области и Якутии.

Филиал «Ремонт скважин» выполняет все виды капитального и текущего ремонта от Томской области до Заполярья.

Следующий филиал под названием «ССК-Технологии» разрабатывает и внедряет собственные технологические разработки и решения. Данный филиал реализовывает проекты любой сложности, направлен на подбор и разработку рецептур буровых и цементных растворов, а также на технологическое сопровождение наклонно-направленного бурения. Данный филиал помогает закрепить за собой статус лидера в нефтегазодобывающей отрасли, в связи с инновационным развитием.

Последний филиал «управления цементирования скважин» работает для филиалов АО «ССК», занимается установкой цементных мостов и цементированием хвостовиков, перевозкой тампонажных материалов и приготовлением тампонажных смесей, лабораторным анализом цементов и др.

Руководство компании берет на себя обязательство следовать Политике в области качества, соблюдать требования системы менеджмента качества, соответствующей международному стандарту и постоянно повышать ее результативность.

Задача организации – это следование жестким требованиям по выполнению договорных обязательств и максимальное реагирование на все изменения рынка. АО «ССК» использует свой парк современных буровых установок, цементировочных и подъемных агрегатов. Также внедряет современные методы управления бизнесом, научные разработки и идеи, развивает дополнительные сервисы, которые нужны клиентам. Основополагающими принципами в работе на протяжении многих лет были и остаются социальная ответственность и забота об окружающей среде.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Трудовые коллективы компании обладают необходимой квалификацией и мотивацией к выполнению самых нестандартных задач в бурении. Стабильный коллектив единомышленников нередко проходит дополнительные обучения по своему направлению.

АО «ССК» является лидером на российском рынке в сфере нефтегазодобывающей отрасли. На это повлияло большое количество факторов:

- Организация имеет свой собственный парк современных цементировочных и буровых установок;
- Применение новейших разработок;
- Сотрудники имеют опыт работы в самых суровых климатических и самых нестандартных геологических условиях;
- В компании установлен приоритет по недопущению негативных воздействий на окружающую среду;
- Широкая география работ;
- Надежные поставщики;
- Постоянный анализ ситуации на рынке нефтесервисных услуг;
- Постоянное повышение квалификации персонала в области качества, определения требований по обеспечению работ и услуг, и осознания персоналом Компании личной ответственности качественное выполненную услугу. [17]

Основными конкурентами организации являются СГК-Бурение, ООО «РН-бурение», ООО «БКЕ», ООО «Эриэлл Нефтегазсервис» и др.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2.2 Описание организационной структуры АО «Сибирская Сервисная Компания»

Организационная система АО «ССК» является линейно-функциональной (Приложение А). Основными плюсами такой структуры являются освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов и построение связей «руководитель – подчинённый» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

Как и любая другая организационная структура линейно-функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки (Рисунок 18).

Преимущества	Недостатки
Быстрота реакции в ответ на прямые приказания (исполнение приказов и указаний руководства происходит незамедлительно	Большая нагрузка на руководителей
Четкое разграничение ответственности	Узкая специализация сотрудников, которая сужает их горизонт видения деятельности компании
Высокая компетентность специалистов, отвечающих за конкретные функции	Каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы и другие
Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля	Долгое принятие решение (из-за необходимости согласования)

Рисунок 18 – Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры

Также в компании имеются элементы матричной структуры системы управления. На каждом объекте работ имеется руководитель «проекта», который наделен полномочиями контроля работников в полях. [18]

В компании существуют типичные уровни управления: высший (директор), средний (заместители директоров, отделы), низший (группы, бригады итд). Существуют линейные и горизонтальные руководители. У линейных руководителей сосредоточена вся власть в руках, и они несут ответственность за деятельность всего управляемого ими объекта,

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

функциональные руководители координируют, контролируют и отвечают за результаты выполнения только одной определенной функции (пример функционального руководителя – главный технолог).

Первый отдел в организационной структуре – это сервис строительства скважин и супервайзинга, в который входит три блока – блок по бурению, блок технологического сопровождения и руководство сервиса.

Блоком «руководство сервиса» руководит заместитель директора по строительству скважин и супервайзингу. Именно ему подчиняется заместитель директора по бурению, начальник отдела технологического обеспечения, мастер по сложным работам, главный геолог, начальник службы супервайзинга.

В следующий блок по бурению входят:

- Производственно-технический отдел

Основными задачами отдела является своевременное и качественное решение технических вопросов производства и заданий руководства, разработка плановых графиков на весь цикл строительства скважин, составление документации на вверенные материально-технические ресурсы для обеспечения буровых бригад и составление программ капитальных вложений и инвестиционных проектов. Сокращенное название отдела – ПТО.

- Руководство блока по бурению

Заместитель директора по бурению подчиняется непосредственно заместителю директора по строительству скважин и супервайзингу. Должность введена для того, чтобы была реализована эффективная производственная деятельность филиала по бурению и испытанию скважин с соблюдением единых требований в управлении производством. Для должности обязательно высшее образование по специальности «бурение нефтяных и газовых скважин» (далее обучение и повышение квалификации по направлениям управление персоналом, менеджмент, экономика и финансы, опыт более 5 лет в данной отрасли и на руководящих должностях).

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- Служба буровых работ и испытания скважин

Сокращенное название СБРиИС. В его состав входит подразделение по бурению скважин (в том числе буровые бригады), подразделение по испытанию скважин (в том числе бригады по испытанию скважин), группа супервайзинга вышкомонтажных работ, диспетчерская служба по бурению.

Основными функциями службы является осуществление оперативного руководства всеми работами в бурении и испытании скважин, обеспечение выполнения плана, доставка персонала до места работы и обратно, участие в ликвидации аварий и осложнений, координация буровых бригад и др.

Группа супервайзинга вышкомонтажных работ занимается в основном организацией выполнения вышкомонтажных работ, монтажа и демонтажа буровых установок и привышечных сооружений. Также контролирует выполнение графиков вышкомонтажных работ, расходование средств, качество выполняемых работ.

Диспетчерская служба по бурению занимается обеспечением своевременного получения необходимой информации для осуществления оперативного контроля за ходом производства. Осуществляет с использованием коммуникаций и связи оперативное регулирование производственных процессов филиала или его подразделений в соответствии с производственными программами, календарными планами и сменно - суточными заданиями.

Следующий блок – блок технологического сопровождения. В него входят 4 группы.

- Первая из них – геологическая служба, в которой трудится начальник, старший геолог, ведущий геолог и геолог. Они сопровождают процесс бурения, испытания, ликвидации, консервации скважин. Взаимодействуют с подрядными организациями, задействованными в процессе строительства скважин. Если простым языком, то они следят, чтобы процесс работы был выполнен по нормам и стандартам.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- Группу по сложным работам представляет мастер по сложным работам. Он организует работы по предупреждению и ликвидации аварий, брака и осложнений в процессе бурения и испытания скважин. Работает в полях исключительно в экстренных ситуациях и при плановых проверках.
- Отдел технологического обеспечения занимается обеспечением процессов и операций, связанных с качественной и безаварийной проводкой скважин. Именно этот отдел проводит различные тесты, технологические процедуры и операции. Сотрудники отдела сообщают о состоянии буровых на основании данных работы службы супервайзинга бурения.

Второй отдел – это блок по обеспечению производства. В него входят служба логистики и транспортного обеспечения, служба по монтажу, ремонту и обслуживанию оборудования, отдел по работе с имуществом и отдел материально-технического обеспечения.

В состав службы логистики и транспортного обеспечения (СЛиТО) входят:

- цех производственного обеспечения;
- транспортно-диспетчерский отдел;
- отдел по землепользованию.

Обеспечение объектов производства необходимыми транспортными средствами по заявкам служб и подразделений в установленные сроки и в установленном количестве, для реализации производственной программы филиала согласно утвержденным графиком работ – это цель службы логистики и транспортного обеспечения.

Основные задачи подразделений СЛиТО:

- организация работ по мобилизации оборудования и материалов в соответствии с утвержденным графиком АО «ССК»; обеспечение выполнения плановых заданий по мобилизации оборудования и материалов;
- организация работ по осуществлению постоянного технического

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

контроля за строительством подъездных дорог, площадок под буровые установки, вертолетных площадок, а так же выполнение топографо-геодезических работ, землеустройства, соблюдение природоохранного законодательства;

- обеспечение своевременного, качественного обслуживания основного производства автотракторной, специальной техникой, водным, авиационным и автотранспортом в соответствии с графиками, планами и договорами;

Отдел по работе с имуществом в основном занят эффективным управлением, контролем над процессом организации и ведением учета имущества филиала. В том числе в задачи отдела входит планирование и контроль имущественных затрат, обеспечение эффективной реализации невостребованного в производстве имущества.

Служба по монтажу, ремонту и обслуживанию оборудования (СМР и ОО) совмещает в себе отдел главного механика, отдел главного энергетика и цех вышкомонтажных работ. Основной целью работы данной службы является совершенствование и оптимизация процессов СМР и ОО, организация эффективного и своевременного обеспечения производственной деятельности Томского филиала при выполнении вышкомонтажных работ, ремонту и обслуживанию оборудования филиала надлежащего качества, оптимизация затрат при выполнении вышкомонтажных работ, ремонту и обслуживанию оборудования.

Материально-технический отдел (МТО) организует эффективное и своевременное обеспечение производственной деятельности филиала материально-техническими ресурсами по оптимальным ценам и надлежащего качества. Также задачами являются разработка методологии, совершенствование и оптимизация процессов материально-технического обеспечения, управление материально-производственными запасами.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Следующий блок (третий) – финансово-экономический. В него входят планово-экономический отдел и финансовый сектор.

Планово-экономический отдел характеризуется сбором экономических показателей деятельности компании, их анализом и составлением планов развития на основе выводов, полученных в ходе анализа.

Деятельность финансового сектора направлена на обеспечение финансовыми ресурсами производственной и инвестиционной деятельности филиала, управление движением финансовых ресурсов филиала, контроль и регулирование финансовых отношений, возникающих между филиалом и контрагентами, в целях наиболее эффективного использования всех видов ресурсов. Также сектор управляет дебиторской и кредиторской задолженностью филиала и обеспечивает своевременность платежей по обязательствам филиала перед государственным бюджетом, персоналом и контрагентами.

Четвертый блок – служба персонала. В него входит отдел кадров и отдел организации труда и мотивации персонала.

В основные должностные обязанности отдела кадров на предприятии входит оформление трудовых отношений с работниками, обеспечение кадровыми ресурсами, обучение личного состава, ведение кадрового делопроизводства. Также отдел кадров организует и проводит оценку персонала.

Деятельность отдела организации труда и мотивации персонала относится к организации процесса труда и управления на основе оптимального использования трудового потенциала каждого работника и рационального расходования фонда заработной платы. С целью повышения производительности труда и достижения плановых показателей рентабельности отдел управляет расходами на персонал через управление численностью персонала и систему мотивации.

У всех вышеперечисленных блоков есть ответственные в лице заместителя директора, которые несут обязательства за выполнение работ

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

каждого подразделения. Следующий блок – пятый, который подчиняется непосредственно директору филиала. В него входят служба по работе с заказчиками, юридический отдел, административный отдел и отдел охраны труда, промышленной безопасности и экологии.

2.3 Выявление недостатков существующей организационной структуры АО «ССК»

В результате анализа выявлено, что организационная структура АО «Сибирская Сервисная Компания» является линейно-функциональной с элементами директивного управления по вертикальным связям с руководством и менеджерами отдельных функциональных подразделений. С одной стороны, наблюдается строгая иерархичность структуры, но с другой, в системах не соблюдена равномерность распределения управленческой и информационной нагрузки. Системы отличаются количеством входящих в них подразделений и отделов. В соответствии с этим были сделаны выводы о необходимости исключения резкой неравномерности посредством оптимизации структуры управления.

Наибольшая нагрузка имеется у заместителя директора по обеспечению производства, в его подчинении находится 4 руководителя служб в подчинении которых находится еще 7 отделов. В то же время у других менеджеров высшего звена – заместителей директора по персоналу и бурению в оперативном управлении находится меньшее число подразделений. Для реорганизации компании потребуется провести глубокий анализ для выявления недостатков структуры с целью ее дальнейшей реорганизации.

В целях проведения глубокой оценки эффективности функционирования существующей организационной структуры управления в АО «ССК» будут использоваться методологии, концепции, предложенные в работе Дилигенского

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Н.В. («Структурный синтез локально-оптимальных организационных систем управления с обратными связями») [19], идеи работы Дилигенского Н.В. («Многокритериальная оценка сравнительной эффективности организационных систем управления») [20] и Салова А.Г. («Анализ эффективности функционирования структур управления энергетическими предприятиями») [21], также теории графов Харари Ф. [22] Труды деятелей позволят определить показатели качества структуры и выявить направления ее совершенствования.

Теория графов – это раздел дискретной математики, с помощью которой появляется возможность визуального представления сложнейших систем взаимодействия. Объектом изучения является граф, который подразумевает под собой геометрическую фигуру, состоящую из бесконечного (или конечного) количества точек и линий, соединяющих эти точки.

Представим существующую организационную структуру АО «ССК» в соответствии с теорией графов в виде графа G1 приведенного на Рисунке 19.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

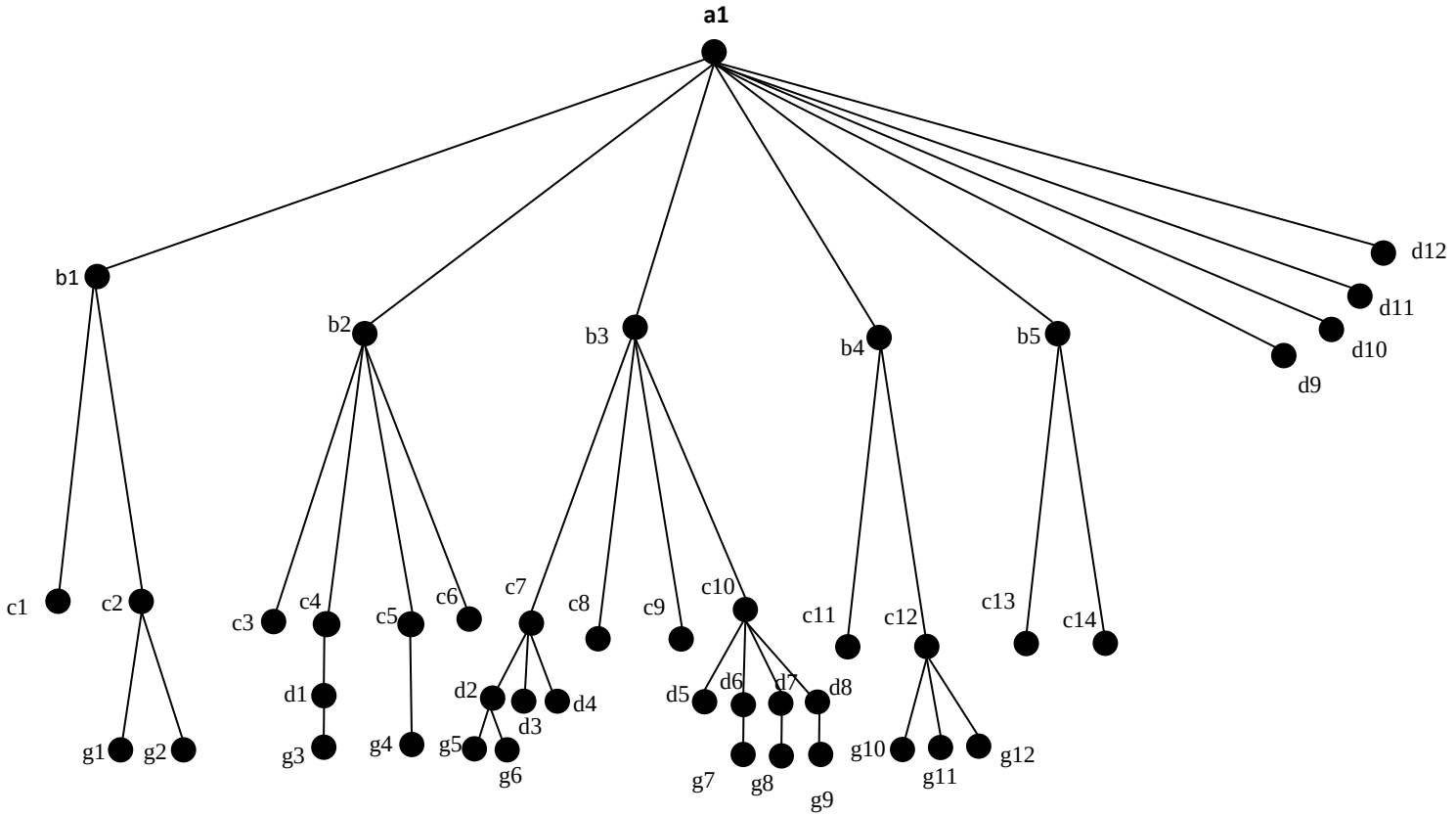


Рисунок 19 – Граф действующей структуры управления G1

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Рисунок 19 символизирует иерархичную пяти уровневую схему, которая состоит из 44 элементов (n) и 43 ребра (N). Ребрами графа являются управленческие связи операционной структуры и отвечают следующим точкам a1-b1, a1-b2, a1-b3 и так далее.

Точка a_1 отвечает директору, b_1 – заместителю директора по бурению, b2 – заместителю директора по строительству скважин и супервайзингу, b3 – заместителю директора по обеспечению производства, b4 – заместителю директора по экономике и финансам, b5 – заместителю директора по персоналу. Согласно теории Ф. Харари, система неоднородная, нецентрированная, древесная, без циклов.

В рамках магистерской диссертации будут исследованы следующие группы критериев, являющиеся базовыми положениями теории графов:

– сбалансированность структуры;

– управляемость структуры;

– целостность структуры;

– надежность структуры.

Организационная структура нацелена на максимальное эффективное распределение обязанностей специалистов и конкретных сотрудников. Эффективность функционирования организации связана с равномерно-распределенной нагрузкой между всеми элементами структурами, в частности между высшим и средним звеном.

Первый этап содержательного анализа сбалансированности выполнен. Далее организационная структура подлежит более глубокому и детальному анализу сбалансированности на основе построенного графа структуры G1. Сбалансированность оценивается тремя основными показателями – информационной нагрузкой на первого руководителя (директора), наибольшей информационной нагрузкой элемента организационной структуры и степенью неравномерности информационной нагрузки у

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

различных участников управленческой деятельности. Информационная нагрузка на высшем уровне иерархии (директора) определяется степенью однородности deg $\{a_1\}$ вершины a_1 количеством ребер графа вершины a_1 - deg $\{a_1\} = 9$ – директор принимает и реализует управленческие решения по девяти каналам информационных связей с другими участниками организационной структуры. Рациональным количеством информационных связей на высших уровнях системы управления является семь связей (по мнению Мескон М.Х). [23] В соответствии с этим системно обоснованной характеристикой числа управленческих связей, информационной нагрузки директора, является относительная величина.

$$\lambda_0 = \lambda_{a_0} = \frac{\deg a_0}{7} \qquad (2)$$

Для графа G1 этот показатель равен λ_{a_0} = 1,29%, т.е. директор перегружен на 29%.

Минимальное количество информационных каналов min deg G1 у вершин – b1, b4, b5, их загруженность составляет 0,29%. Максимальное количество управленческих связей у заместителя директора по обеспечению производства и заместителя директора по строительству скважин и супервайзингу (b2, b3), их загруженность составляет 0,57%, что также не соответствует нормативу.

Таким образом, оцениваемые показатели – максимальная информационная нагрузка и степень неравномерности информационной нагрузки являются неудовлетворительными и требуют корректировки.

Под целостностью будем понимать компактность архитектуры организационной структуры и также будем оценивать ее тремя частными критериями: диаметром графа d (G1), радиусом графа r (G1) и числом центров графа – m.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Диаметр графа d (G) характеризует наибольшую длину кратчайшей цепи, связывающей две вершины – максимальное расстояние между двумя его вершинами a и b.

$$d(G) = \max_{a,b \in V(G)} d(a,b) \quad (3)$$

где a и b произвольные вершины графа,

(G) – множество всех вершин,

D (a,b) – расстояние между вершинами a и b.

Показатель определяет максимальную длину маршрута, необходимого для передачи информации от наиболее удаленного подразделения в центр принятия управленческих решений и передачи принятого управленческого решения другому наиболее удаленному подразделению организации.

Для структуры G1 диаметр графа равен d (G1) = 6 (цепь $g_1b_1a_1b_3c_{10}d_7g_9$).

Радиус графа r(G) характеризует наименьшее из максимальных значений расстояний от фиксированной вершины a до всех вершин графа V(G)

$$r(G) = \min_{a \in V(G)} \max_{b \in V(G)} d(a,b) \quad (4)$$

Он определяет длину маршрута передачи информации от центра принятия решений. Для анализируемой структуры графа G1 радиус равен r(G)=4 (например, цепь для вершины a1 – $a_1b_3c_{10}d_8g_9$). Центрами являются важнейшие вершины графа организационной структуры G1, где формируются основные управленческие решения. Центром графа является вершина, для которой выполняется следующее условие:

$$r(G) = \min_{b \in V(G)} d(a,b) = \min_{a \in V(G)} \max_{b \in V(G)} d(a,b) \quad (5)$$

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Центр графа отвечает минимизации расстояния d(a,b) до самой удаленной вершины множества V(G). Анализ структуры графа G1 показывает, что он имеет один центр: вершину a_1, соответствующую директору АО «ССК»». Расстояние от вершины центра до самых удаленных вершин не превышает четырех. Вершина определяющая центр графа G1, находятся на высшем уровне иерархии.

Наименьший диаметр графа d (G), наименьшая разница между диаметром и радиусом r (G) графа, наибольшее число центров графов m – это показатели, отражающие эффективность архитектуры организационной системы. Таким образом, можно сделать выводы, что центр принятия решений в АО «ССК» – 1, величины d (G) и d (G) – r (G) – велики, что не удовлетворяет качеству организационной структуры управления.

Анализ управляемости структуры позволяет изучить потенциал организации в управлении организационной структурой. Анализ проводится путем расчета критериев удельного числа информационных каналов и количества замкнутых контуров управления. Показатель рассчитывается по формуле – N/n, где N отвечает числу ребер и n – числу вершин.

Таким образом, удельное число информационных каналов для графа G1 составляет 0,98 (N/n = 43/44). Для АО «ССК» это достаточно низкий показатель эффективности, в связи с тем, что число каналов управления определяется количеством управленческих связей, которые приходятся на одного руководителя. Чем выше показатель, тем система эффективнее.

Критерий устойчивости организационной структуры будет рассматриваться числом внутренней и внешней устойчивости. Целью данных показателей является сохранение работоспособности деятельности компании в рамках производственного процесса при потери некоторых элементов структуры.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Число независимости (число внутренней устойчивости) обозначается α (G) и характеризуется количеством вершин в наибольшем максимальном внутреннем устойчивом множестве G1. Под множеством внутренней устойчивости графа будем понимать совокупность несмежных вершин, которые будут определяться независимостью участников производственного процесса. α (G) отражает степень свободы организационной структуры, поэтому если показатель высокий, то компетентность и профессионализм сотрудников не оставляет вопросов, ошибки управленческих решений практически исключены.

В АО «ССК» наибольшим независимым множеством вершин в графе G1 являются следующие элементы – c1; c3; c6; c8; c9; c11; c13; c14; d3…d5; d9…d12; g1…g12. В соответствии с этим число внутренней устойчивости структуры (G1) = 27 – 61,4% от общего количества структурных элементов, что означает высокую степень независимости.

Число внешней устойчивости (или число доминирования) β (G) определяет количество вершин, входящих в наименьшее множество внешней устойчивости. Подмножество вершин графа V является внешне устойчивым, или доминирующим, если каждая вершина графа G смежна с некоторой вершиной из V, иначе говоря, каждая вершина графа находится на расстоянии не более 1 от доминирующего множества. Принадлежность к доминирующему множеству характеризует надежность обеспечения информацией всех участников управленческой деятельности, которая тем выше, тем больше наименьшее доминирующее множество и, соответственно, число внешней устойчивости β. Анализ графа G1 показал, что наименьшим внешне устойчивым множеством является множество V (a_1; b_1; b_2; b_3; b_4; b_5; c_2; c_4; c_5; c_7; c_{10}; c_{12}; d_1; d_2; d_6; d_7; d_8). Число внешней устойчивости структуры G1 β =17 – достаточно высокий показатель количества ключевых лиц, принимающих

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

управленческие решения – 38,6% от общего числа структурных элементов. [24]

Полученные значения частных критериев качества действующей организационной структуры АО «ССК» приведены на Рисунке 20.

Группа критериев	Наименование критерия	Обозначение	Значение	Оптимизация
сбалансированность	информационная нагрузка директора	$\deg a_0$	1,29	min
	максимальная информационная нагрузка	$\max \deg G_1$	5	min
	степень неравномерности	$\overline{\lambda}$	4,5	min
целостность	число центров	m	1	max
	диаметр	d	6	min
	радиус	r	4	min
управляемость	число каналов управления	N	43	max
	соотношение числа каналов управления и вершин	N/n	0,98	max
надежность	число внутренней устойчивости	α	27	max
	число внешней устойчивости	β	17	max

Рисунок 20 – Критерии качества организационной структуры

Рассмотрим основные показатели рентабельности, так как это главные индикаторы эффективности управления организацией, где отражено, какую величину прибыли смогли получить сотрудники при использовании определенной величины ресурсов или активов.

Таблица 1 – Динамика показателей рентабельности АО «ССК»

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	*коп.,* (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)
1	2	3	4	5	6

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 5% и более.	13,1	11,3	9,8	-3,3	-25,7
2. Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	9,2	9,1	3,3	-5,9	-63,9
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 3% и более.	4,4	4,6	0,1	-4,3	-96,6

Из таблицы 1 видим, все три показателя за последний год имеют положительные значения, однако по сравнению с 2018 и 2019 годами показатели существенно снизились (расчеты проведены на основании Приложения Б).

Наилучшие результаты были достигнуты в 2018 году.

Таким образом, следует отметить, что для повышения эффективности деятельности АО «ССК» необходимо разработать мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

3 Способы оптимизации организационной структуры АО «ССК»

3.1 Мероприятия по совершенствованию организационной структуры АО «ССК»

Итоги проведенного анализа организационной структуры АО «ССК» позволяют сделать следующие выводы:

1) Организационная структура предприятия является несбалансированной и неравномерной в части информационной загрузки.

2) Организационная структура имеет 1 центр принятия решений. Это означает, что в рамках управленческих вопросов, принципиальные решения принимаются одним единственным лицом. Данный факт отрицательно влияет на систему, так как он обуславливает снижение активности, инициативности и профессионализма руководителей на следующих ступенях иерархии.

3) Древесность системы обуславливает низкое качество и надёжность управления.

Для АО «ССК» в рыночных постоянно-изменяющихся условиях необходимо совершенствование организационной структуры, так как главными критериями работы являются постоянное улучшение качества предоставляемых услуг по бурению нефтегазовых скважин и надежность функционирования оборудования.

В связи с чем был выделен ряд мероприятий по оптимизации организационной структуры. Первым направлением должно стать обеспечение сбалансированности.

В соответствии с этим, предлагается снять с зоны ответственности директора административно-хозяйственный отдел (АХО). Отдел может быть

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

перенесен к заместителю директора по персоналу, т.к. отдел предполагает работу в части:

1) Обеспечения соответствующего содержания помещений организации;

2) Контроля исправности имущества предприятия;

3) Планирования капитального и текущего ремонта зданий/реконструкций компании;

4) Благоустройства зданий и фасадов, их озеленений;

5) Организация проведения мероприятий и торжеств;

6) Обеспечения сотрудников канцелярскими принадлежностями и предметами хозяйственного обихода и др.

Данные функции могут быть отнесены к блоку управления персоналом. Это позволит создать экономию на оплате труда отделов, при объединении усилий.

Также предлагается для снижения нагрузки директора и увеличения нагрузки на заместителя по бурению, перенести отдел по работе с заказчиком в блок ответственного руководителя. Представим измененную организационную структуру управления на Рисунке 21.

Посредством предложенных мероприятий:

1) Информационная нагрузка директора снизится до нормативного значения;

2) Увеличится информационная нагрузка заместителей директора, что является нормой в связи с низкими значениями показателя информационной нагрузки (по итогам анализа показатель управленческих связей для заместителя директора по персоналу и бурению составляет 29%, что является фактом неполной загрузки).

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

3) Произойдет экономия средств на оплату труда при объединении отдела по работе с заказчиками с блоком бурения, административно-хозяйственного отдела с блоком управления персонала.

Для эффективности внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию организационной структуры АО «ССК» требуется произвести экономический расчет.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

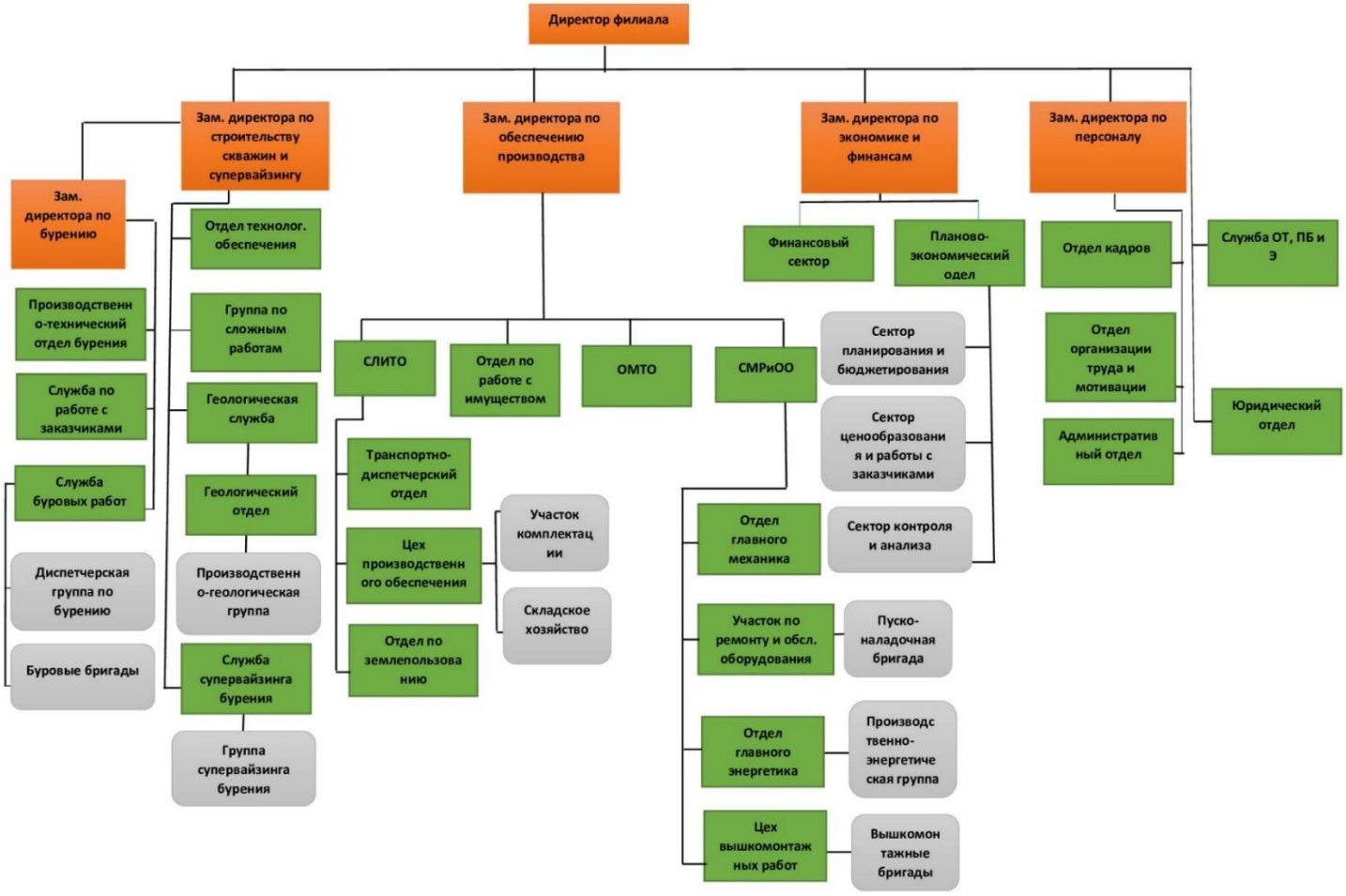


Рисунок 21 – Оптимизация организационной структуры АО «ССК»

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

3.2 Расчет эффективности предлагаемых мероприятий

Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления является важнейшим фактором в обосновании необходимости предлагаемых преобразований.

Как правило, экономический годовой эффект после реализации организационных мероприятий должен внести изменения в части снижения затрат в системе управления.

При объединении отдела по работе с заказчиками и блока по бурению, административно-хозяйственного отдела и блока по управлению персоналом, сократиться надобность в специалистах в среднем на 50%.

В данных отделах числится по 14 специалистов, 14 руководителей. Следовательно, при объединении отделов останется 14 руководителей.

При средней заработной плате специалиста отдела по работе с заказчиками в 50 тыс.руб., экономия составит: 50 тыс.руб. * 7 человек * 12 месяцев = 4200 тыс.руб.

При средней заработной плате специалиста АХО в 30 тыс.руб., экономия составит: 30 тыс.руб. * 7 человека * 12 месяцев = 2520 тыс.руб.

Таким образом, с помощью совершенствования организационной структуры управления предприятие сможет снизить затраты на фонд оплаты труда в размере 6720 тыс. руб.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
О-3АМ91	**Моисеевой Анастасии Александровне**

Школа	**инженерного предпринимательства**	**Направление**	**38.04.02 Менеджмент / Экономика и управление на предприятии нефтегазовой отрасли**
Уровень образования	**магистратура**		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: – *вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)* – *опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)* – *чрезвычайных ситуаций социального характера*	
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	
1. Анализ факторов внешней социальной ответственности: *– содействие охране окружающей среды;* *– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;* *– спонсорство и корпоративная благотворительность;* *– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),* *– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.*	

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: *– Анализ правовых норм трудового законодательства;* *– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.* *– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.*	
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	13.12.2021 г.

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	**Черепанова Н.В.**	**к.филос.н.**		**13.12.2021 г.**

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ91	**Моисеева Анастасия Александровна**		**13.12.2021 г.**

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

4 Социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – это этический принцип, представляющий собой реализацию общественного долга в рамках принятия решений в производственной деятельности. Подходы к оценке КСО изучаются не только в России, но и на мировом уровне.

На сегодняшний день единого подхода не существует. С течением времени сущность и понятие КСО претерпевали определенные изменения, но каждый год, все большее количество организаций приобщается к идее КСО.

В современном мире в условиях острых экологических и социальных проблем, компании, участвующие в минимизации недостатков, обусловленных спецификой работы, позволяют создать положительный имидж компании, улучшить свои позиции на рынке, капитализацию компании, установить эффективные и сбалансированные отношения не только с государством, но и обществом.

Первым видом проявления КСО стала частная благотворительность. Дело в том, что данные решения о проведении мероприятий принимались исключительно собственником. Но сегодня, большая часть мероприятий осуществляется управляемым лицом.

Предпосылки к возникновению КСО появились еще на рубеже 70-х годов. История упоминает, что акция была не добровольная, а ответ на протесты и давление общества по поводу резкого ухудшения экологии окружающей среды. Характер давления приобретал глобальность и угрозу существования предприятий, как хозяйствующих единиц.

В Российской Федерации распространение социальной ответственности произошло в 21 веке, относительно недавно - 12 лет назад, но с каждым разом

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

актуальность концепции растет. Идеология КСО сформирована не до конца, в связи с тем, что Россия не достигла высокого уровня «гражданского самопознания». В основном организации используют КСО из-за принуждения со стороны государства или получения материальных выгод.

Но все же есть 4 базовых направления, где можно увидеть деятельность КСО:

- Концепция корпоративной устойчивости. Подразумевает по собой вклады в экономическое устойчивое развитие, способствующее улучшению качества жизни сотрудников, их семей и общества в целом;
- Теория корпоративного гражданства. Предполагает возникновение новых требований в области поведения менеджмента, то есть внедрения расширенной финансовой отчетности, стандартов в сфере охраны труда, промышленной безопасности и экологии, увеличение числа независимых директоров и разнообразие их социального и этнического состава и так далее.
- Включение в цепочку добавленной стоимости стейкхолдеров. Взаимодействие с третьими заинтересованными лицами, в процессе которого создаётся добавленная стоимость, благоприятно сказывающаяся на доходах;
- Концепция создания общих ценностей. Бизнес концепция, которая заключается в реакции предпринимателей на нужды и потребности общества в рамках решения важных социально-значимых проблем.

Следует отметить, что как экономический институт, КСО является малоизученной категорией, в связи с чем масштабность проведения мероприятий у разных организаций может отличаться.

Основной целью КСО является достижение целей устойчивого развития, что означает удовлетворение потребностей текущего поколения, без создания угроз для будущего.

КСО работает по следующим направлениям:

– создание качественных товаров и услуг;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

– вклад в формирование гражданского общества, участие в партнёрских программах и проектах развития;

– соблюдение требований налогового, трудового и экологического законодательства;

– создание привлекательных мест, лучших условий труда, вклад в развитие человеческого потенциала;

– учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;

– рост благосостояние своих акционеров, с помощь эффективного ведения бизнеса.

Внедрение и разработка правильной и разумной корпоративной социальной ответственности – это один из способов улучшения имиджа, выстраивания отношений с заинтересованными сторонами, внедрения инноваций, повышения лояльности персонала, привлечения инвестиций и возможности выхода на мировой рынок.

Внутренняя социальная ответственность АО «ССК» является многогранной. В организации действует наставничество для молодых специалистов, принятых в соответствии с потребностями компании. Суть программы заключается в адаптации сотрудников к производственной деятельности, корпоративной культуре и их последующему личностному и профессиональному развитию. Молодые специалисты являются движущей силой предприятия, поэтому они активно участвуют в жизни филиалов, приобщаясь к традициям и правилам делового и внеслужебного общения.

Молодые специалисты работают не только на благо себя и организации, но и участвуют в социальных и экологических проектах. Так, специалисты Томского филиала АО «ССК» в 2021 году совместно с волонтерским центром «Газпромнефть-Востока» приняли активное участие в благоустройстве родников Михайловской рощи. Целью мероприятия являлось преображение лесопарка в

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

южной части Октябрьского района г. Томск. В рамках проекта «Родные города» уже не первый год реализовываются крупные проекты, в которых принимают участие неравнодушные к своему региону жители. Для Томского филиала участие в экологическом мероприятии стало возможностью изменить окружающий мир к лучшему и шансом создать гармоничную среду вокруг себя.

Также молодые специалисты выполняют программы индивидуального развития, соблюдают программы адаптации, участвуют в научно-технических конференциях и повышают свою квалификации.

Молодым специалистам предоставляют поддержку в виде частичной оплаты аренды жилья, проездов, подъемных средств при переезде. Наставники ежемесячно получают по итогам работы за кураторство фиксированную сумму – 4000 рублей. Председатель молодых специалистов – 3000 рублей.

В организации имеются также материальные выплаты, связанные с рождением детей, уходом за ребенком до 3 лет, с ритуальными расходами. В том числе компания не забывает о выплатах многодетным неполным семьям, детям сиротам.

В связи со спецификой производственной деятельности, работникам производят оплату до места работы (при вахтовом методе работы), выдают форменную спецодежду и оплачивают командировочные расходы. Обязательно имеет место быть медицинское и социальное страхование.

Один раз в два года сотрудникам выдают оплачиваемый отпуск, путевки в санатории, базы и дома отдыха.

Ежегодно в компании проводится конкурс «лучший по профессии» и ежемесячно «производственные соревнования бригад». Первый конкурс является индивидуальным, где сотрудники могут показать свой опыт и поделиться с другими. Производственные соревнования проводятся для бригад за лучшие месячные показатели работы.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

В профессиональные праздники в компании приветствуются встречи всех сотрудников. Сотрудники приглашаются на фуршеты, выезды на природу. Самыми значимыми праздниками являются день нефтяной и газовой промышленности, день геолога, день рождения компании.

В канун Нового года и 1 сентября, отдел кадров закупает подарки для детей работников и школьные комплекты для первоклассников.

Данная компания выполняет обязательства по созданию безопасных условий труда, в соответствии с международным стандартом OHSAS 18001 разработана Программа компании в области промышленной безопасности и охраны труда по недопущению травм, снижению риска, аварийности и внеплановых потерь. Данная программа направлена на сохранение жизни и здоровья работников, снижение аварий, повышение безопасности работы на оборудовании и улучшение противопожарного состояния объектов.

При рассмотрении внешней КСО были выделены обязательства АО «ССК»:

– снижение негативных воздействий на окружающую среду, принимая современные меры по предупреждению загрязнения;

– рациональное использование ресурсов, минимальные потери нефти и газа;

– постоянное улучшение деятельности в области экологической и промышленной безопасности посредством применения современных технологий;

– соответствие всем требованиям заказчиков в области экологической и промышленной безопасности там, где это применимо;

– предъявление к подрядчикам требований соблюдения ими данной политики и решений компании в области охраны труда и окружающей среды, с постоянным мониторингом их выполнения.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

На сегодняшний день реализуется «Экологическая программа», которая призвана поддерживать экологическую ситуацию на допустимом уровне, соответствующем потенциальным возможностям самовосстановления природных экосистем.

В 2018 году ТФ АО «ССК» стала призером конкурса «ЭКО-Лидер» проводимый компанией «Мессояханефтегаз». Конкурсантам компаний предъявлялось более 30 критериев, связанных со знаниями о бережном отношении к окружающей среде, реализации проактивных природоохранных мероприятий, рационального использования ресурсов и наличия полного комплекта разрешительной документации.

Помимо этого, каждый год в день Нефтяника сотрудники выходят на экологические субботники. Акцию поддерживает абсолютно каждый филиал. Посаженные на набережной г. Томска, рябины и сосны, это дело рук персонала ТФ АО «ССК».

Таким образом, можно сделать выводы, что АО «Сибирская Сервисная Компания» в полной мере осуществляет программы КСО.

4.2 Анализ эффективности программы КСО в АО «ССК»

Для того, чтобы провести анализ эффективности программы КСО необходимо провести анализ соответствия программы основным стейкхолдерам. Для АО «ССК» стейкхолдерами являются компании, которые оказывают значительное влияние на деятельность компании или те, перед кем компания имеет обязательства.

Стейкхолдеры делятся на косвенные и прямые (Таблица 2). К прямым стейкхолдерам относятся акционеры, инвесторы, потребители и сотрудники, органы государственной власти и деловые партнеры.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 2 – Прямые и косвенные стейкхолдеры АО "ССК"

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Потребители	Общественные организации
Партнеры	Профильные учреждения среднего и высшего профессионального образования
Акционеры и инвесторы	Местные сообщества
Органы государственной власти	СМИ

В качестве косвенных стейкхолдеров выступают местные СМИ, учреждения среднего и высшего образования, общественные организации и местные сообщества.

АО «ССК» понимает, что успешность работы зависит от отношений, как с прямыми, так и с косвенными стейкхолдерами, поэтому компания ведет диалог с заинтересованными субъектами. Для работников созданы материальные и нематериальные способы поощрения, обеспечивается достойный уровень жизни и безопасность рабочего места.

Для потребителей (заказчиков) компания предоставляет качественные услуги, соизмеримые по цене и с гарантией исполнения договорных сроков.

Что касается партнеров, АО «ССК» гарантирует честную конкуренцию и взаимовыгодное сотрудничество.

Сотрудничество с косвенными стейкхолдерами возникает по поводу привлечения студентов на практику с возможностью последующего трудоустройства. На сегодняшний день реализуется программа помощи Крыму, откуда активно набираются студенты на производственную практику.

Нельзя и обойти стороной благотворительную деятельность. АО «ССК» помогает детям, оставшимся без попечительства родителей. Данные учреждения принимают не только материальные средства, но и помощь в виде благоустройства зданий и сооружений.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Компания открыта для общения и ведет рекламную деятельность при помощи СМИ, интернет портала, публикаций и опросов. АО «ССК» продвигает сообщество в социальных сетях, таких как «Вконтакте» и «Инстаграм».

Для того, чтобы рассчитать сумму, потраченную на КСО, компании необходимо составить план программы на год (Таблица 3).

Таблица 3 – План программы КСО на год

Мероприятие	Стейкхолдеры	Срок реализации	Ожидаемый результат
Корпоративные праздники (День нефтяника, день геолога, Новый год и др.)	Сотрудники, клиенты	1 раз в год	Расширение клиентской базы, укрепление отношений внутри коллектива, усиление нематериальной мотивации
Набор персонала, повышение квалификации	Сотрудники, профильные учреждения	-	Улучшение качества и количества человеческих ресурсов
Экологические мероприятия, включающие субботники	Сотрудники, местные сообщества, органы гос. власти	1 раз в год	Чистота на территории филиала
Санаторно-курортное лечение, спортивные соревнования, медицинское страхование, наставничество	Сотрудники	-	Улучшение качества жизни сотрудников
Благотворительные пожертвования	Местные сообщества	1 раз в год	Имиджевое мероприятие, для привлечения партнеров и инвесторов, а также для упоминания в СМИ

4.3 Затраты на проведение программ КСО

Экономические затраты связаны с мероприятиями по плану программы на год. Затраты на набор персонала оцениваются в 60 тысяч рублей с использованием интернет ресурсов и СМИ. Экономические затраты на реализацию программ по работе с молодыми специалистами составляет 180 тысяч рублей. В компании на сегодняшний день 6 МС (куда включен

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

председатель МС) и 5 наставников. Наставникам за каждого специалиста в месяц платят 4 тысячи рублей, председатель – 3000 рублей. Получается, что за наставничество в месяц выплачивается 20 тысяч рублей (Таблица 4).

В структуру затрат также входят медицинское страхование (800 000) и санаторно-курортное лечение (400 000). Существенную часть расходов занимает повышение квалификации и переподготовка сотрудников (2 200 000). Все остальные затраты можно увидеть в обобщенной Таблице 4.

Таблица 4 – Затраты АО «ССК» на КСО

Мероприятия	Примерная стоимость реализации на планируемый период, тыс.руб.
1	2
Набор персонала	60
Корпоративные мероприятия	700
Наставничество	276
Подарки детям	300
Благотворительность	150
Медицинское страхование	800
Санаторно-курортное лечение	400
Повышение квалификации и переподготовка сотрудников	2200
Охрана окружающей среды	400
Итого:	5288

Каждый год компания тратит миллионы рублей для проведения мероприятий КСО, чтобы улучшить работу и жизнь своих сотрудников.

4.4 Оценка эффективности программ КСО и выработка рекомендаций

В результате проведенного анализа, можно сделать вывод, что АО «ССК» в полной мере осуществляет мероприятия по КСО.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Компания активно ведет работу, как внутри компании взаимодействуя с персоналом, так и за ее пределами налаживая контакты с общественными организациями, государственными органами, потребителями и партнерами.

Затраты на КСО существенны, но именно они заставляют текучесть кадров снижаться и влиять на конкурентоспособность предприятия.

В качестве предложений для модернизации программы КСО может являться улучшение здоровья сотрудников. Введение таких мероприятий, как бесплатное посещение спортзала (2000 рублей на 1 чел., 2 раза в неделю) и бассейна (2500 рублей на 1 чел., 1 раз в неделю), предоставление дополнительного медицинского страхования (50% организация и 50% сотрудник), это положительно повлияет на общее состояние сотрудников.

В том числе возможно привлечение психолога для реализации принципов аутплейсмента. Данное мероприятие основывается на психологической, информационной, консультационной помощи увольняемым работникам. Затраты достаточно низкие, только заработная плата психологу в размере 25 000 рублей. Помимо психологической помощи при увольнении, сотрудников можно обеспечить пакетом информации о других работодателях с активными вакансиями, правилами поведения на собеседовании и умениями грамотно составлять резюме. Если причинами увольнения будет являться сокращение, сотрудника желательно обеспечивать рекомендательными письмами. Данное мероприятие позволит сохранить положительный имидж в глазах сотрудника, улучшить кадровую работу и снизить количество претензий к руководству, в том числе и судебные иски.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Заключение

В производственной деятельности любой компании сотрудники стоят на центральном месте, поскольку без них не существует ни одно предприятие. Правильное управление специалистами позволяет добиться высоких результатов и поставленных целей. Именно поэтому в условиях высокой конкурентоспособности и быстроразвивающихся рыночных отношений, очень важно грамотно подходить к выбору организационной структуры.

В ходе магистерской диссертации были исследованы теоретические аспекты эволюционного развития организационной структуры, ее роли в рыночной системе, видов, особенностей формирования в сфере нефтегазодобывающего комплекса.

Было выявлено, что АО «ССК» (на примере Томского филиала) относится к предприятиям с линейно-функциональной организационной структурой, которая имеет ряд недостатков. В связи с чем была предложена оптимизация организационной структуры управления за счет переноса отдела по работе с заказчиками в блок бурения и административно-хозяйственного отдела в блок управления персоналом. Суть данных изменений заключается в разгрузке директора и в увеличении ответственности заместителей директора по персоналу и по бурению.

В ходе написания исследовательской работы реализованы следующие задачи:

– изучено эволюционное развитие теории организации;

– изучены сущность и роль структурного подхода;

– изучены теоретические аспекты организационной структуры;

– рассмотрены виды организационных структур;

– изучены особенности формирования организационной структуры нефтегазовой отрасли;

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

– описана и проанализирована организационная структура АО «ССК»;

– разработаны рекомендации по разработке программы совершенствования организационной структуры АО «ССК», с целью повышения конкурентоспособности;

– составлен расчет эффективности мероприятий по оптимизации организационной структуры.

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Список использованной литературы

1) Моисеева, А. А. Оптимизация организационной структуры на предприятиях нефтегазовой отрасли / А. А. Моисеева. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 28 (370). — С. 187-189. — URL: https://moluch.ru/archive/370/83103/ (дата обращения: 23.01.2022)

2) Файоль А. Общее и промышленное управление [Текст] / А. Файоль; пер. с франц. Б. В. Бабина-Кореня. - Москва: Центральный институт труда, 1923. — 122 с.

3) Кравченко А.И. Социология Макса Вебера: Труд и экономика. М.: На Воробьевых, 2013. — 208с.

4) Богданов А.А. Всеобщая организационная наука. Тектология. - Кн. 2. - М., 2007. — 300 с.

5) Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. ... Под общ. ред. Ю. Каптуревского - СПб. : Питер. , 2002. — 330.

6) Юрганова Л.П., Онищенко Н.В. Особенности организации и планирования деятельности предприятия. В сборнике: Инновационное развитие региона: интеграция управленческой науки и практики. 2020. С. 242-245.

7) Теория организации : учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской. — Екатеринбург : изд-во Урал. ун-та, 2015 — 200 с.

8) Михненко, П.А. Теория менеджмента / П.А. Михненко. – 4-е изд., стер. – Москва : Университет «Синергия», 2018. – 520 с.

9) Мильнер, Б. З.Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 848 с.

10) Проблемы соотношения централизации и децентрализации в структуре органов управления фирмой [электронный ресурс.] URL: http://www.litsoch.ru/referats/read/226456/ (дата обращения 23.01.2022).

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

11) Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: Учебник. — 7-е изд. — М.: Гардарики, 2018. — 528с.

12) Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб.Пособ. для ВУЗов по экон.спец. / Н.И.Кабушкин.- 5-е изд., стер.- Мн.: Новое знание, 2002.- 336 с.

13) Типы организационных структур [Электронный ресурс]. URL: https://www.hr-director.ru/article/67142-tipy-organizatsionnyh-struktur-18-m6 (дата обращения: 23.01.2022).

14) Организационная структура предприятия: понятие, виды, принципы и этапы построения [электронный ресурс.] URL: https://www.kom-dir.ru/article/3764-organizatsionnaya-struktura (дата обращения 23.01.2022).

15) Гонов, А.А. Организация управления на промышленных предприятиях: современные тенденции / А.А. Гонов // Проблемы теории и практики управления - Международный журнал – Москва: Изд-во «Известия», 2011. - №9, С.118-126.

16) Андреев, А.Ф., Волков, А.Я., Маккавеев, М.В., Победоносцева, Н.Н. и др. Организация и управление предприятиями нефтяной и газовой промышленности: Учебное пособие. Часть 2 / А.Ф. Андреев, А.Я. Волков, М.В.Маккавеев, Н.Н. Победоносцева, под ред. Е.С. Сыромятникова, - М.: Нефть и газ, 1999. - Ч.2. - 139 с.

17) Официальный сайт АО «Сибирская Сервисная Компания» [Электронный ресурс] — Режим доступа: http://www.sibserv.com/ (дата обращения 23.01.2022).

18) Насырова Светлана Ирековна. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ЭЛЕМЕНТ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ // Московский экономический журнал. 2020. №9. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/faktory-konkurentosposobnosti-i-finansovoy-ustoychivosti-kompanii (дата обращения: 23.01.2022).

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

19) Дилигенский, Н.В. Структурный синтез локально оптимальных организационных систем управления с обратными связями // Проблемы управления и моделирования в сложных системах: Труды VIII межд. конф. – Самара: СамНЦ РАН, 2009. С. 57-65.

20) Дилигенский, Н.В. Многокритериальная оценка сравнительной эффективности организационных систем управления / Н.В. Дилигенский, М.В. Цапенко // Проблемы управления и моделирования в сложных системах: Труды VIII межд. конф. – Самара: СамНЦ РАН, 2009. С. 66-72.

21) Салов, А.Г. Анализ эффективности функционирования структур управления энергетическими предприятиями // Известия высших учебных заведений Северо-Кавказский регион. «Технические науки». – Новочеркасск. 2011. №1(143). С. 32-37.

22) Харари, Ф. Теория графов. – М.: Мир, 1973. 301 с.

23) Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. 493 с.

24) Коваленко И. И. Системный анализ сложных организационных структур управления предприятиями [Текст] / И. И. Коваленко, Е. С. Пугаченко, Л. С. Чернова, Е. А. Антипова// Управление развитием сложных систем. – 2015. – №22 (1). – С. 61-68.

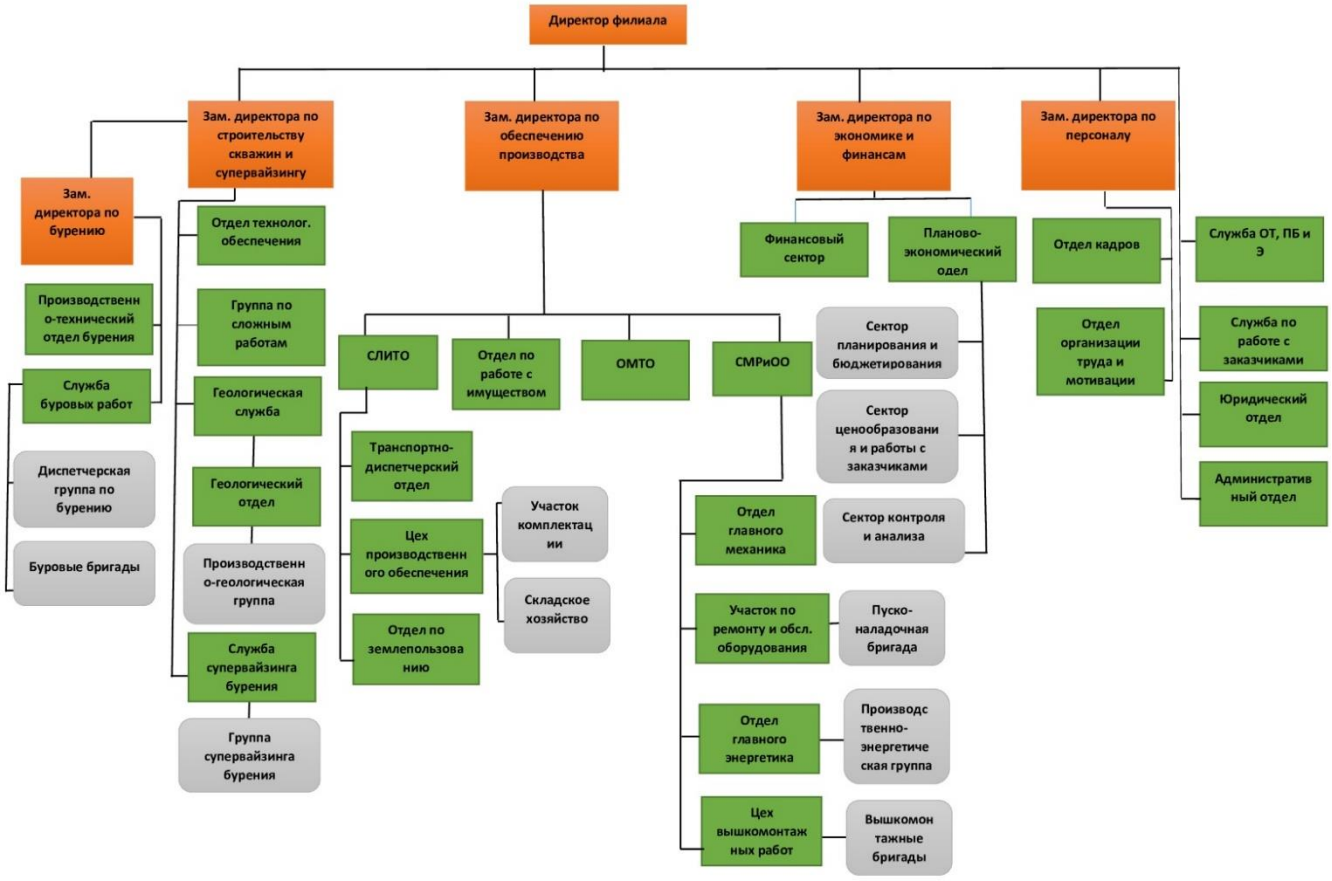
https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение А

(справочное)

Организационная структура



https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение Б

(справочное)

Отчет о финансовых результатах

Показатель	Код показателя	За год 2020	За год 2019	За год 2018
Выручка	2110	23053931	30351353	28212889
Себестоимость продаж	2120	(19173739)	(24840888)	(22627585)
Валовая прибыль (убыток)	2100	3880192	5510465	5585304
Коммерческие расходы	2210	-	-	-
Управленческие расходы	2220	(1628128)	(2068741)	(1876556)
Прибыль (убыток) от продаж (стр.2100-2210-2220)	2200	2252064	3441724	3708748
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-	-
Проценты к получению	2320	39253	51784	70277
Проценты к уплате	2330	(635264)	(854551)	(909794)
Прочие доходы	2340	410756	610459	266735
Прочие расходы	2350	(1933349)	(1336605)	(1440863)
Прибыль (убыток) до налогообложения (стр.2200+2310+2320-2330+2340-2350)	2300	133460	1912811	1695103
Налог на прибыль (стр.2412-2411)	2410	(93622)	(498153)	(432422)
текущий налог на прибыль	2411	(214941)	(115952)	(732834)
отложенный налог на прибыль	2412	121319	(382201)	300412
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-	(117937)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-	(7231)
Прочее	2460	(5494)	(23051)	114487
Чистая прибыль (убыток) (стр.2300+2410+2430+2450+2460)	2400	34344	1391607	1252000
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	-	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-	-
Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	34344	1391607	1252000

https://право.информ2000.рф/ng3/ng3.htm
Вернуться в каталог дипломов по ТЭК