

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и
нефтехимической промышленности)

Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование организационной структуры управления предприятия

УДК 005.73

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3203	Маньков Е.Е.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Гвоздев Н.И.	к.т.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

Томск – 2016 г.

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

Институт электронного обучения
 Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Н.О. Чистякова

«__» _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3203	Манькову Е.Е.

Тема работы:

Совершенствование организационной структуры управления предприятия
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).</i>	1. Предприятие ООО «Сиам Мастер»; 2. Аналитический материал ООО «Сиам Мастер» 3. Материалы преддипломной практики 4. Литературные источники
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы;</i>	1. Изучение теоретической основы первой главы ; 2. Анализ деятельности предприятия ООО «Сиам Мастер»; 3. Рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления предприятия ; 4. Разработка программы КСО для предприятия (раздел «Социальная ответственность»); 5. Подведение основных итогов, полученных при решении основных задач исследования.

<i>наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	1. Рисунок 2.2 – Тарифы на услуги фургонов и фур транспортных компаний г. Томска 2. Рисунок 2.3 – Тарифы на услуги манипуляторов транспортных компаний г. Томска 3. Рисунок 2.4 – Тарифы на услуги самосвалов транспортных компаний г. Томска 4. Рисунок 2.5 – Тарифы на услуги полуприцепов и тралов транспортных компаний г. Томска 5. Рисунок 2.6 – Стоимость транспортных услуг по межгороду транспортных компаний г. Томска 6. Рисунок 3.1 – Прогноз перевозок грузов и грузооборота автомобильного транспорта компании ООО «АвтоПартнер» на 2016 г. 7. Рисунок 3.2 – Графическая зависимость грузооборота от грузоперевозок
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Гвоздев Н.И.	к.т.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3203	Маньков Е.Е.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 88 с., 17 рис., 6 табл., 23 источника.

Ключевые слова: организационная структура, управление предприятием, совершенствование организационной структуры, теории организационных структур, система управления, жизненный цикл проекта, управление проектом.

Объектом исследования является предприятие ООО «Сиам Мастер».

Цель работы – исследование совершенствования организационной структуры управления предприятием на примере ООО «Сиам Мастер».

В процессе исследования проводился анализ построения организационной структуры управления предприятия, анализ деятельности предприятия и предложения по совершенствованию организационной структуры управления предприятия.

В результате исследования было предложено более детальное рассмотрение жизненного цикла проекта и сведение ее к матричной структуре управления. Разработаны варианты совершенствования структуры управления компанией.

Область применения: предложенные мероприятия по улучшению организационной структуры управления ООО «Сиам Мастер».

Социальная/экономическая эффективность/значимость работы: предложение матричной организационной структуры позволит более эффективно управлять проектами и исследовать месторождения.

В будущем планируется скорректировать положение о структурных подразделениях и должностных инструкций исполнителей проекта.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.
2. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.
3. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.
4. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.
5. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.
6. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.
7. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.
8. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.
9. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.
10. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

Оглавление

Введение.....	6
1 Теоретические основы изучения организационной структуры управления предприятием	9
1.1 Эволюция организационных структур управления.....	9
1.1.1 Классическая теория организации.....	10
1.1.2 Теория административного поведения	16
1.1.3 Теория институтов и институциональных изменений	19
1.2 Иерархические структуры управления	19
1.2.1 Линейная структура	20
1.2.2 Функциональная структура	22
1.2.3 Линейно-функциональная структура управления.....	23
1.2.4 Линейно-штабная организационная структура управления	25
1.3 Адаптивно организационные структуры управления	26
1.3.1 Проектная организационная структура управления.....	26
1.3.2 Матричная организационная структура управления	29
1.3.3 Сетевая организационная структура управления	31
1.4 Проектирование организационных структур управления	34
2 . Анализ деятельности предприятия.....	44
2.1. Общая характеристика предприятия.....	44
2.2. Анализ финансового состояния ООО « Сям Мастер»	49
2.3. Анализ организационно-управленческой структуры.....	57
3 Совершенствование организационно-управленческой структуры управления	61
3.1 Оценка возможных путей совершенствования организационной структуры управления	61
4 Социальная ответственность	
Заключение	81
Список использованных источников	83
Приложение А	85

Введение

Совершенствование организационных структур управления на предприятии представляет собой достаточно новую задачу для российской рыночной экономики. Научно – обоснованное совершенствование организационной структуры управления является важным условием реализации стратегических целей, кооперации, координации и контроля бизнес - процессов и ресурсов на предприятии.

Актуальность вопроса состоит в выборе адекватной организационной структуры, с учетом теории организации, позволяющей организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять, и направлять усилия сотрудников, удовлетворять потребности клиентов и достигать стратегических целей.

Целью дипломной работы является исследование совершенствования организационной структуры управления предприятием на примере ООО «Сиам Мастер».

Для реализации цели, необходимо решить ряд задач:

Изучить теоретические основы построения организационной структуры управления предприятием;

1. Рассмотреть существующую организационную структуру управления предприятием;
2. Проанализировать деятельность предприятия;
3. Выдвинуть предложения по совершенствованию организационной структуры управления предприятием ООО «Сиам Мастер».

Объект исследования: организация ООО «Сиам Мастер».

Предмет исследования: совершенствование организационной структуры управления предприятием.

Методической основой исследования являются труды следующих авторов: Ф.Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Л. Гантт, Х. Манстерберг, Х. Эмерсон, Г. Л. Таун, М. Л. Кук, Х. Файоль, Дж. Д. Лизней, А. С. Рейли, Л., М. Вебер, Албеговой И.А., Вершигора Е.Е., Виханского О.С., Володина А., Герчиковой И.И., Гутгарц И.И., Иванова В.Ю., Каткова В., Кибанова А.Я., и

других.

Информационной базой исследования послужили годовая отчетность ООО «СИАМ», статистические данные Росстата и финансовые материалы в сети Интернет.

При написании работы и обработки данных использовались различные методы анализа: группировка данных, анализ и синтез, системный подход, графические модели.

Структура работы. Работа состоит из введения, четырех глав, заключения и списка литературы. Введение включает в себя научный аппарат исследования: актуальность темы; цель и задачи исследования.

Первая глава посвящена теоретическим основам менеджмента; здесь рассмотрены эволюция организационной структуры: теория организации, теории административного поведения, теории институтов и институциональных изменений, иерархические структуры управления.

Вторая глава носит практический характер и в ней проведён анализ финансового состояния ООО «СИАМ – Мастер» и проанализирована организационно-управленческая структура предприятия.

Третья глава посвящена совершенствованию организационно-управленческой структуры и созданию мер по ее улучшению в ООО «СИАМ – Мастер».

Четвертая глава посвящена социальной ответственности проекта.

1 Теоретические основы изучения организационной структуры управления предприятием

1.1 Эволюция организационных структур управления

Основы построения организаций как части управления разрабатывались междисциплинарно, то есть на стыке менеджмента, социологии, антропологии, психологии, юриспруденции и др. [1].

С XX века произошли значительные изменения условий функционирования организаций и было внесено много нового в развитие взглядов, научных концепций и управленческой практики [14, 10 с.]. Укрупнение организаций, диверсификация управления от собственности, эволюция точных наук и наук о человеке послужили основой для разработки научного подхода к организациям, принципов и методов управления ими, тем самым вызвав к жизни множество научных идей и школ, изучающих закономерности построения организаций, их основные черты и стимулы функционирования – формальные и неформальные организации, человеческие отношения, социальные системы, разделение функций и ответственности, принятие управленческих решений, математический аппарат процессов управления [14, 10 с.].

Анализируя научную литературу и монографии, были рассмотрены различные подходы, предлагаемые теории формирования организацией, согласно которым оптимальная структура организации может различаться от ситуации к ситуации в зависимости от таких факторов, как изменение технологии и внешней среды и теории, которые утверждают, что существует единственный рациональный способ построения организации [14].

Рассмотрим основные теории становления организационных структур: классическая теория организации, теория административного поведения, теория институтов и институциональных изменений.

1.1.1 Классическая теория организации

Выдающимися представителями классических теорий являются: научное управление – Ф.Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Л. Гантт, Х. Манстерберг, Х. Эмерсон, Г. Л. Таун, М. Л. Кук [10, 23 с.]; собственно теория организации - Х. Файоль, Дж. Д. Лизней, А. С. Рейли, Л. Урвик; бюрократическая теория - М. Вебер.

Первооткрывателем анализа организационных аспектов управления был Ф. Тейлор и его последователи. Идеи и методы, вытекающие из исследований Тейлора, известны как научное управление, в центре которого – работа, выполняемая в низовом звене организации. Исследования по собственно теории организации стали проводиться на систематической основе в период 1890-1940 гг. наряду с углублением разработок по научному управлению. В центре внимания этих исследований – вся организация, а не работа, производимая отдельными звеньями или членами организации. Были сформулированы принципы организации, критерии формирования организационных структур, создания системы подразделений, определения управляемости и делегирования прав и ответственности. Значительным вкладом в развитие классической теории явилась разработка бюрократической теории, основы которой содержатся в трудах Макса Вебера [14, 12 с.].

Разделы классической теории организации включают в себя:

Научное управление

Важнейшей предпосылкой научного управления классической теории является то, что работа должна изучаться посредством научных методов. Согласно Тейлору, объективный анализ фактов и данных, собранных на рабочем месте, может стать основой определения наилучшего способа организации работы, а уже определить этот наилучший способ – это обязанность управляющего. Тейлором было выделено 4 основных положения научного управления [14, 12 с.]:

- 1) вместо волевых решений научно обосновывать каждый элемент

работы;

2) с помощью определенных критериев отбирать, а затем обучать, образовывать и развивать рабочую силу;

3) тесно сотрудничать с людьми, обеспечивая при этом выполнение работы в соответствии с разработанными принципами науки;

4) обеспечивать обоснованное разделение труда и ответственности между руководителем и работниками. Руководители выполняют ту работу, для которой они лучше подготовлены, чем рабочие, тогда как в прошлом почти вся работа и большая часть ответственности лежала на исполнителях[14,12 с.].

Эти четыре положения выражают главную идею научного управления: вначале для каждого вида деятельности человека формируется теоретическое обоснование, следом осуществляется его обучение (в соответствии с утвержденным регламентом), в ходе которого он приобретает необходимые навыки работы[14]. Такой подход противостоит методу волевых решений, когда задачи управляющих и рабочих не четко разделены. Тейлор предполагал, что за счет более эффективной организации труда общий объем благ может быть увеличен, а доля каждого участника может увеличиваться без сокращения доли других[14]. Поэтому если и управляющие, и рабочие выполняют свои задачи более эффективно, то доходы и тех и других будут возрастать. Обеим группам следует пережить то, что Тейлор называл «умственной революцией», прежде чем станет возможным широкое применение научного управления. «Умственная революция» будет заключаться в создании атмосферы взаимопонимания руководителей и рабочих на почве удовлетворения общих интересов[14].

Разделение планирования работ и их выполнения

Разделение двух функций основывается на разделении труда как руководителей, так и рабочих, и на обоснованном подходе к формированию иерархии управления в организациях[14]. На каждом уровне организации происходит специализация функций. Разделяя планирование работ и их выполнение, производственные организации образуют отделы

планирования, задача которых – выработка точных ежедневных предписаний для управляющих. Тейлор, однако, пошел дальше и обосновал необходимость специализации руководителей низовых звеньев – групп исполнителей[14].

Функциональное руководство группой

Теория этого руководства заключалась в том, что каждый работник, имел столько функций, сколько он мог выполнить. Тейлор полагал, что традиционные функции руководителя низовой группы сводятся к деятельности и по планированию, и по управлению[14]. Функциональное руководство по Тейлору представлено на рисунке 1.1[14]

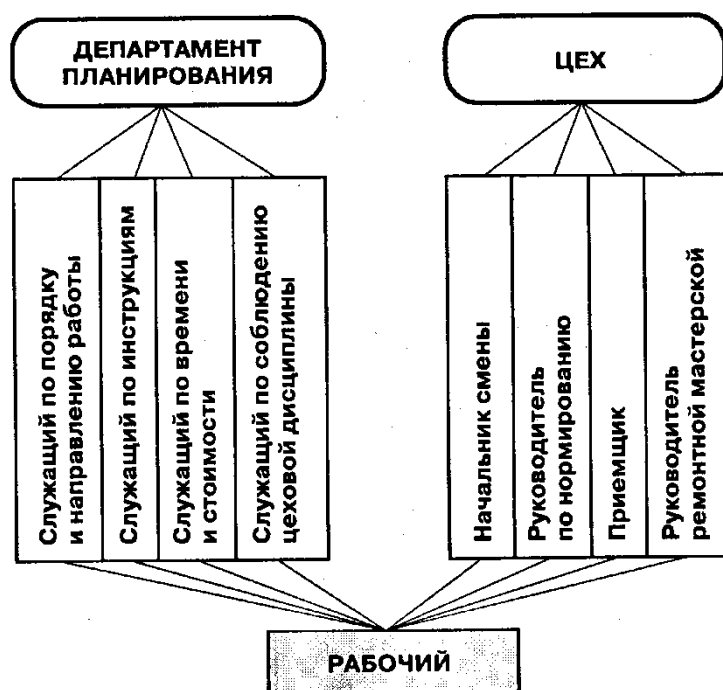


Рисунок 1.1 - Функциональное руководство группой по Тейлору

Исследование в действии и во времени

Важнейшей чертой научного управления является последовательность действий работы. Тейлор и его последователи предположили, что способ улучшить работу, а именно сделать ее более эффективной, состоит в определении: 1) наилучшего пути выполнения задания; 2) стандартного времени его выполнения. Взаимосвязь между исследованием действия и временем в такой степени тесна, что отделить их друг от друга невозможно. Тейлор сделал анализ работы с точки зрения предпочтительности действий[14].

В случае, определение стандартов времени на выполнение задания без определения возможностей улучшения задания представляет собой напрасный труд[14].

Улучшение работы включает анализ внешней среды и условий, при которых работа совершается. Цель исследования действия заключается в определении предпочтительного метода работы с учетом используемого сырья, плана производства, порядка работы, инструмента, оборудования, месторасположения работы и требуемого ручного труда[14]. В этом контексте исследование в действии и во времени является частью общего процесса усовершенствования работы. Для того чтобы исследование в действии и во времени было значимым и эффективным, его следует соединить с исследованием плана завода, материальных потоков, проектно-конструкторских работ и плана расширения работ[14].

Исследование движения - это процесс, в ходе которого исследуется движение основных элементов, относящихся к машинам и инструментам, необходимым для выполнения работы. Техническая сторона такого исследования обоснована Ф. Гилбретом с целью упрощения работ, поиска способов ликвидации, соединения или изменения излишних движений[14].

Временное исследование – зафиксированное время, которое необходимо для выполнения задач после выбранного способа ее решения. Предложено два метода исследования во времени, которые заменяют произвольные оценки руководителей – хронометрирование и нормирование.

Нормирование представляет собой современный метод, который, соответственно, исходит из исследований Тейлора и Гилбрета. В данной системе допускается, установленное время, что для всех основных видов работ (безотносительно к ситуации) существует установленное время[14].

Премияльная система заработной платы

В этой системе Тейлором была предложена заработная плата, которую работники получают пропорционально своему вкладу, т.е. сдельную оплату. В

то же время он считал, что рабочие, которые производят больше установленной дневной нормы, должны получать большую оплату, чем те, кому не удалось выполнить норму. Предлагая дифференциальную сдельную оплату труда, Тейлор исходил из того, что основным мотивационным фактором для работника является возможность зарабатывать деньги. Дифференциальная сдельная оплата стимулирует рабочих прилагать большие трудовые усилия.

Отбор и обучение

Сторонники теории научного управления считали, что одной из важнейших задач руководителя считается отбор людей, способных отвечать требованиям работы, а потом их обучение, что бы они могли выполнять работу строго по предписанию.

Так в начале XX века особое внимание сосредоточилось на деятельности и специализации руководителя, что привело к необходимости анализа построения организации в целом и формулирования принципов ее функционирования. Генри Файоль предложил ряд организационных принципов, которыми посчитал полезными для крупной угледобывающей компанией во Франции. Он рассматривал искусство управления как выбор соответствующих принципов, применимых в данной ситуации.

Файоль предложил 14 принципов. Группировка указанных принципов по разным признакам приводится в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Группировка принципов Файоля

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

В исследовании Макса Вебера мы рассмотрим следующую теорию –

бюрократическая теория организации. Он описывает форму, или схему организации, которая гарантирует предсказуемость поведения наемных работников. Вебер полагал, что бюрократическая структура дает высокий уровень учета результатов для руководства организации и для тех кто связан с ней. Суть теории сводилась к тому, что:

1. Все задания, необходимые для достижения целей, должны разделяться на высокоспециализированные виды работ. Исполнители должны стать экспертами в своей работе и нести ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей.

2. Каждое задание должно выполняться в соответствии с «постоянной системой абстрактных правил» с целью гарантирования однородности и скоординированности различных заданий. Разумность такой практики состоит в том, что руководитель может устранить неопределенность при выполнении задания, связанную с индивидуальными различиями.

3. Каждый сотрудник или офис организации должен отвечать перед руководителем за свои действия или действия подчиненных. Власть руководителей основывается на экспертных знаниях и узаконивается тем, что делегируется с верхних уровней иерархии управления. Таким образом создается цепь команд.

4. Каждое официальное лицо в организации должно вести дела своего офиса безлично и формально. Оно должно поддерживать социальную дистанцию между собой и подчиненными, а также клиентами. Цель такой практики – гарантировать невмешательство отдельных личностей в продуктивное выполнение целей офиса, отсутствие фаворитизма, служебных отношений, основанных на личной дружбе или знакомстве[14].

5. Наем на работу в бюрократическую организацию должен основываться на технической квалификации работника и предусматривать защиту от произвольного увольнения. Соответственно продвижение по службе должно быть основано на трудовом стаже и личных достижениях. Наем в организацию должен рассматриваться как карьера работника на протяжении

всей жизни, что предполагает высокий уровень его преданности фирме.

Организация, достигающая такого уровня, приближается к бюрократии идеального типа. Между тем некоторым организациям свойственны все характеристики идеального типа. Между тем некоторым организациям свойственны все характеристики идеального типа. Отдельные достаточно высокие характеристики свойственны для многих организаций. Например, все организации определенного уровня применяют разделение труда, имеют отношения «руководитель-подчиненный», используют определенные виды процедур [12].

1.1.2 Теория административного поведения

Теория была предложена Гербертом Сеймоном, где в своих работах он исследовал процессы влияния установленных целей на рациональное поведение в организациях. С точки зрения Саймона организации могут упростить процесс принятия решений – ограничить цели, на которые направлена деятельность.

Саймон указывает, что цели влияют на поведение, только когда они являются частью решения о том, каким должно быть поведение. Цели определяются на основе ценностных предпосылок решений. Ценностные предпосылки являются предположениями о том, какие цели наиболее предпочтительны. Чем точнее обозначены ценностные предпосылки, тем рациональнее принимаемые решения. Четко установленные цели позволяют ясно различать приемлемые и неприемлемые (или более и менее приемлемые) варианты решений.

Данная теория указывает на важность правил и установленных порядков в поддержании поведения внутри организации. Акцент делается на то, что организационное поведение, требует прежде всего следовать правилам, а не просчитывать последствиям.

В конце 1940 – х годов в Глшасиеровской металлической компании в Лондоне появилась так называемая теория Гласиер. Это был совместный проект управляющих компании и исследовательской группы Тавистокского института человеческих отношений. Теория Глласиер выделяет сосуществование по меньшей мере четырех подсистем в каждой организации. Каждая из этих подсистем выполняет функции в рамках организации , и в то же время они частично взаимодействуют друг с другом (Рисунок 1.2).

Исполнительная подсистема – это структура, состоящая из функций, исполнители которых должны следовать определенным требованиям. Процесс разделения труда, департаментализация и передача полномочий приводят к созданию различных функций, которые должны взаимодействовать для выполнения работы в организации.

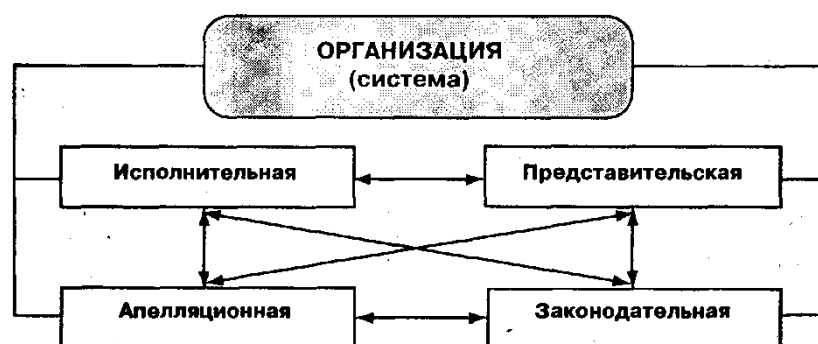


Рисунок1.2 - Подсистемы организации

С помощью требуемой нагрузки времени для каждой функции образуется иерархия, или цепь команд. Концепция нагрузки времени - ключевая в теории Гласиер. Она определяет уровень нагрузки для выполнения работы. Характер работы меняется, если двигаться вверх по иерархии. Это различие состоит преимущественно в уровне абстракции, требуемой для выполнения поставленных задач перед данной функцией.

Апелляционная подсистема имеет следующие основные черты:

- каждый член организации имеет право обжаловать любое решение руководителя на более высоком уровне управления, вплоть до уровня главного управляющего;
- в отдельных случаях он может обратиться в апелляционный суд, состоящий из представителей рабочего совета, правления и председателя суда, приглашенного со стороны;
- задача работника, рассматривающего жалобу, состоит в принятии решения исходя из политики организации, «установленного порядка» и прецедента;
- любая сторона, заслушивающаяся по поводу жалобы, может обратиться к адвокату за консультацией. Адвокат может дать рекомендации обеим сторонам;
- не существует реального различия между ролями руководителя в исполнительной и апелляционной подсистемах[17].

Представительская подсистема формируется путем избрания представителей, входящих в рабочий совет вместе с руководителями. Представители доводят до сведения руководителей жалобы членов организации. Эти жалобы могут относиться к любому аспекту работы, управления или качественных и количественных аспектов. Представительская подсистема функционирует на основе принятых законов.

Функция законодательной подсистемы – выработка политики организации с участием избранных представителей рабочего совета. Представители на встречах с руководителями вырабатывают «установленный порядок», который позволяет руководителям действовать в широких рамках. Законодательная подсистема принимает решения о найме, распределении работ во времени, правилах работы и др.

Теоретики Гласиер выявили существование двух систем - производственной и социальной. Они полагали, что руководитель должен в равной мере обеспечивать функционирование исполнительной и представительской подсистем[19].

1.1.3 Теория институтов и институциональных изменений

В конце 1980-х – начале 1990-х годов американский ученый Дуглас Норт, ставший впоследствии лауреатом Нобелевской премии по экономике, опубликовал целую серию работ, имеющих непосредственное отношение к обоснованию роли и принципов функционирования организаций. По мысли Норта, рынок – это сложное и неоднозначное явление. Он представляет собой структуру, охватывающую различные институты: законы, правила игры и, что наиболее важно, определенные кодексы поведения, типы отношений и связей. Институты, согласно Норту, – это набор правил, процедура соответствий, моральное и этическое поведение индивидуумов в интересах максимизации дохода. Институты – это разработанные людьми формальные (законы, конституции) и неформальные (договоры и добровольно принятые кодексы поведения) ограничения, а также факторы принуждения, структурирующие их взаимодействие[21].

Таким образом организационная структура управления представляет собой совокупность всех подразделений предприятия, выстроенных в соответствии с их иерархической принадлежностью и взаимосвязей между ними. Она должна динамично изменяться и обладать способностью адаптации к различным изменениям как внутри предприятия, так и во внешней среде.

1.2 Иерархические структуры управления

Иерархическая или бюрократическая, жесткая структура строится на следующих принципах, сформулированных Максом Вебером (концепция рациональной бюрократии):

- 1) Принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

1) Вытекающий из него принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;

2) Принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;

3) Вытекающий из него принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;

4) Принцип квалификационного отбора, в соответствии, с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями [16].

Наиболее распространенным типом такой структуры является линейно - функциональная (линейная структура).

С системной точки зрения, структура - важнейшая характеристика организации. Это удобная модель, которая позволяет понять взаимосвязи и взаимодействия частей системы.

В любой организации можно выделить составные части, которые взаимодействуют между собой в определенном порядке. Это и есть структура. Меняя способ разделения, можно изменять порядок взаимодействия частей и, в итоге, результаты всего целого.

1.2.1 Линейная структура

В проектной линейной структуре организации, в которой нет подразделений, а число работников не превышает нормы управляемости руководителя. В структуре существуют только линейные вертикальные связи, горизонтальные связи отсутствуют. Полная ответственность за работу по всем функциям управления возлагается на руководителя (Рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Простая линейная структура

Руководителю организации могут подчиняться несколько руководителей среднего звена. Но при этом специализация управления происходит не по функциональному признаку, а по объему. Руководителю организации подчиняются начальники двух отделов, имеющие одинаковый набор функций (1.4).

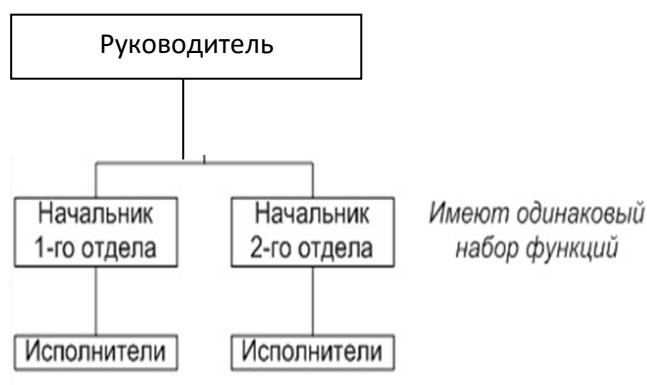


Рисунок 1.4 – Сложная линейная структура

Достоинства и недостатки линейной структуры:

1. Четкие уровни управления и подчинения и связи;
2. Оперативность и точность управленческих реакций
3. Исключение получения одним исполнителем противоречивых заданий
4. Чрезмерные информационные перегрузки руководителя
5. Увеличение сроков выполнения заданий, требующих совместной работы нескольких отделов

1.2.2 Функциональная структура

Функциональная структура является наиболее распространенной формой организации деятельности и имеет место почти на всех предприятиях. Это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

Создание функциональной структуры (Рисунок 1.5) сводится к группировке персонала по широким задачам, которые они выполняют (производство, маркетинг, финансы и т. п.). Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. В тех случаях, когда функциональная структура используется частично, одна из функций (например, финансирование) осуществляется либо на более высоком уровне управления, либо на одном уровне с подразделениями, структуризованными по продукту, заказчику или территориальному признаку.

Значение сбытовых, производственных и финансовых функций предприятия широко признано, и зачастую они берутся за основу структуры организации. Координация этих функций определяется на уровне, выше которого находится лишь руководитель предприятия. Данное положение верно независимо от того, на какой основе проводится группировка видов деятельности внутри предприятия и насколько важны функции того или иного подразделения. Цепочка команд поступает от президента (исполнительного директора) и пронизывает структуру сверху донизу. Руководство организацией сбыта, финансовыми вопросами, обработкой данных и другими функциями, которые свойственны конкретному предприятию, осуществляется вице-президентами. Управляющие отчитываются перед ними. И так далее вниз по иерархической лестнице задачи подлежат дальнейшему функциональному дроблению в соответствии с процессами[14].



Рисунок 1.5 – Функциональная организационная структура

1.2.3 Линейно-функциональная структура управления

Самым распространенный тип структуры является линейно-функциональная организация управления, которая используется во всем мире. В основу линейно-функциональной структуры входит так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы и персонал, и тд.). принцип состоит в том, что по каждой из них формируется иерархия служб, пронизывающая всю организацию с верху до низу (Рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 - «Шахтная» структура управления организацией

Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Например, работа служб, управляющих производством, характеризуется показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, использования оборудования и площадей; работу служб по ремонту оборудования оценивают показателями времени простоев и затрат на проведение ремонтных работ ит. д. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная прежде всего на достижение высоких показателей каждой службы.

При этом конечный результат в целом становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение. Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники. При такой организации управления производством предприятие может успешно функционировать лишь тогда, когда изменения по всем структурным подразделениям происходят равномерно. Но так как в реальных условиях этого нет, возникает неадекватность реакции системы управления на требования внешней среды[1].

Положение усугубляется утратой гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур. В результате затрудняется и замедляется передача информации, что не может не сказываться на скорости и своевременности принятия управленческих решений. Необходимость согласования действий разных

функциональных служб резко увеличивает объем работы руководителя организации и его заместителей, т. е. высшего эшелона управления.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются за счет таких условий хозяйствования, при которых допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений; превышаются нормы управляемости, особенно у директоров и их заместителей; формируются нерациональные информационные потоки; чрезмерно централизуется оперативное управление производством; не учитывается специфика работы различных подразделений; отсутствуют необходимые при этом типе структуры нормативные и регламентирующие документы[2].

1.2.4 Линейно-штабная организационная структура управления

Аналогичные характеристики имеет и так называемая линейно-штабная структура управления, также предусматривающая функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровней (Рисунок 1.7). Главная задача линейных руководителей здесь — координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло общих интересов организации.



Рисунок 1.7 - Линейно-штабная структура управления организацией

По сравнению с линейной при линейно-штабной организационной структурах возрастают накладные расходы, но экономическая эффективность предприятия повышается за счет повышения качества принимаемых решений и сокращения времени на их принятие. Однако при увеличении размера предприятия руководитель уже не в состоянии справиться с возрастающим потоком возникающих вопросов, которые он должен предварительно рассмотреть и направить в штаб. Экономическая эффективность предприятия начинает уменьшаться, и потребуются переход предприятия к линейно-функциональной организационной структуре управления. Основная область применения линейно-штабных организационных структур – небольшие и средние широкопрофильные предприятия[2].

1.3 Адаптивно организационные структуры управления

Адаптивные организационные структуры (органические, гибкие) характеризуются размытостью иерархии управления, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.

Адаптивные структуры могут легко менять свою форму, они ориентированы на ускоренную реализацию сложных проектов, характеризуются созданием временных организационных структур управления.

К адаптивным организационным структурам управления относятся: проектные; матричные; бригадные; сетевые и т.д. Рассмотрим основные адаптивные организационные структуры управления[11].

1.3.1 Проектная организационная структура управления

Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения крупной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Суть проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках, выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Обычно руководитель подразделения в любой крупной компании в рамках структуры иерархического типа имеет множество обязанностей и несет ответственность за различные аспекты нескольких разных программ. Поэтому в этих условиях даже самый эффективный руководитель не сможет полноценно решать каждую из этих задач. Для того чтобы управлять проектами и, прежде всего крупномасштабными, используются специальные проектные структуры (Рисунок 1.8).

Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями. Он отвечает за весь проект в целом. В его функции входит: определение концепции и целей проектного управления; формирование структуры; распределение задач между специалистами; планирование и организация выполнения работ; координация действий исполнителей. Ему полностью подчинены все члены команды и ресурсы. При достижении цели проект распадается, а персонал переходит в новую структуру или возвращается на свою прежнюю должность.



Рисунок 1.8 - Проектная организационная структура управления

Достоинства проектной структуры заключаются в следующем: интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту; концентрация всех усилий на решении одной задачи; большая гибкость проектных структур; активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей проектной группы; усиление личной ответственности каждого конкретного руководителя.

Недостатки проектной структуры управления: наличие нескольких организационных проектов ведет к дроблению ресурсов и усложняет развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого; от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании; формирование проектной группы, которая не является

устойчивым образованием, лишает работников осознания своего места в компании; наблюдается частичное дублирование функций.

Условия наиболее эффективного применения проектных структур: необходимость осуществить проект комплексного характера, который затрагивает решение специализированных, технических, экономических, а может быть, даже политических проблем; необходимость быстро адаптироваться к быстрым изменениям требований внешней среды.

1.3.2 Матричная организационная структура управления

Матричная организационная структура управления (Рисунок 1.9) возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы. В организационном построении матричной структуры закрепляется два направления руководства: вертикальное управление и горизонтальное управление[4].

Вертикальное управление – это управление функциональными структурными подразделениями. Горизонтальное управление – управление отдельными проектами, в которых сконцентрированы лучшие ресурсы различных подразделений фирмы. В связи с этим выделяются: группа менеджеров, которые осуществляют управление подразделениями; группа менеджеров, которые руководят выполнением проектов. При этом работники подчиняются двум руководителям из двух разных групп, которые обладают равными правами, поэтому возникает система двойного подчинения. Матричная структура образуется наложением проектной структуры на постоянную линейно-функциональную структуру управления предприятия. Важной задачей высшего руководства компании в этих условиях является поддержание баланса между двумя этими альтернативами[5]. Руководители проектов в матричной структуре отвечают за консолидацию всех видов ресурсов, переданных для выполнения данного проекта. Руководители

проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения задач, в то время как руководители структурных подразделений могут только выбирать конкретного исполнителя и методику решения задачи.

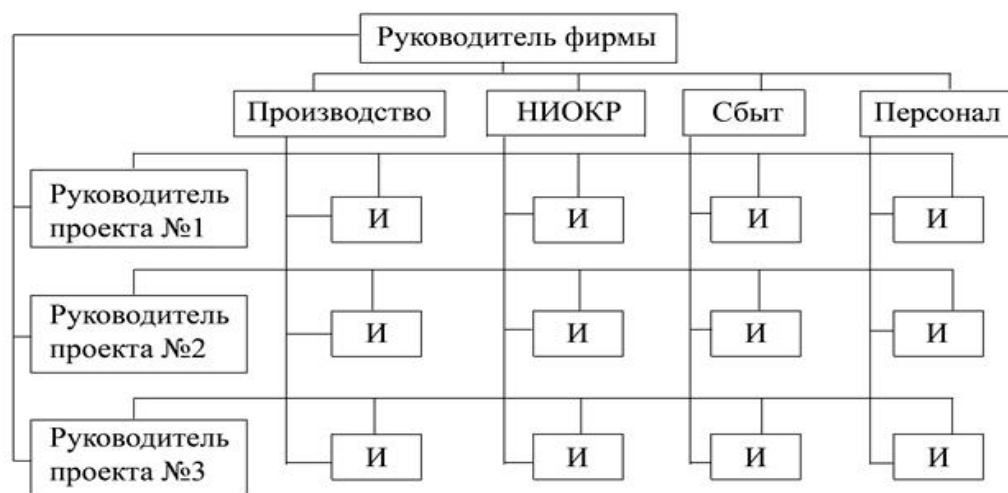


Рисунок 1.9 - Матричная организационная структура управления

И – исполнитель

Достоинствами матричной структуры управления являются: консолидация различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов; получение качественных результатов; активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними; вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу творческой деятельности по реализации новых идей; сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления за счет передачи полномочий по принятию решений на средний уровень при сохранении контроля за ключевыми решениями на высшем уровне; быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды.

Недостатками матричной организационной структуры управления являются: нарушение принципа единоначалия; недостаток ресурсов может привести к конфликтам между коллективами проектов; трудности при практической реализации матричной структуры. Для ее внедрения необходима

длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура[6].

1.3.3 Сетевая организационная структура управления

Наиболее современной структурой является сетевая организационная структура управления. Сетевая организационная структура управления должностной иерархии и функциональному разделению традиционного управления противопоставляет интеллектуальное сотрудничество и сетевую кооперацию менеджеров. Это связано с тем, что в период глобализации экономики ключевым ресурсом экономического преимущества корпораций становятся знания (интеллектуальные активы), а не капитал (материальные и финансовые активы).

Иерархические структуры управления возникли в такой экономической среде, в которой отсутствовала неопределенность развития. Это давало возможность верхним уровням управления делегировать определенную часть ответственности ниже для решения различных проблем.

В период глобальной экономики неопределенность и постоянные изменения в деловом окружении заставляют менеджеров постоянно обучаться тому, как решать ту или иную проблему. В бюрократической структуре каждая «нештатная» проблема для нижестоящего уровня управления выносится для рассмотрения на вышестоящий уровень, где и вырабатывается типовая инструкции по ее решению. Но в современных условиях разнообразные «нештатные» проблемы появляются часто, что становится нормой бизнеса, и поэтому механизм традиционного управления оказывается неработоспособным[8].

В сетевой организационной структуре управления каждое звено производственной системы и системы управления корпорации рассматривает себя не как внутренне замкнутую и самодостаточную структуру, а как определенный ресурс, доступный для всех. В этом случае возникающее взаимодополнение полезностей таких ресурсов может увеличить потенциал каждого звена до потенциала корпорации в целом. Рассматриваемые как

ресурсы управления, все менеджеры оказываются в равном положении, иерархия исчезает. Потенциальная доступность каждого для всех и всех для каждого возможна только в условиях сетевой конфигурации связей. Каждый из них является носителем определенных знаний, опыта, связей, которые и являются его капиталом. В определенные моменты этот капитал может быть востребован другими менеджерами, специалистами или работниками организации. Например, менеджеру по производству для решения своей особой задачи может не хватать знаний состояния рынка. Эти знания есть у специалиста по маркетингу. Но тот же специалист по маркетингу не обязательно должен быть сотрудником корпорации, в которой работает упомянутый менеджер по производству; он может быть сотрудником специализированной маркетинговой фирмы или даже сотрудником корпорации-потребителя. В любом случае менеджеру по производству безразлично, где находится специалист по маркетингу, ему важно воспользоваться определенным ресурсом (знаниями) для решения своих собственных задач[10]. Переход от иерархической к сетевой структуре корпорации происходит последовательно. Сначала иерархия функциональных подразделений заменяется проблемно-ориентированными командами, центральная роль в которых принадлежит менеджерам этих команд. Менеджеры узкоспециализированных коллективов одновременно могут являться членами команд более высокого корпоративного уровня. Затем менеджеры постепенно отказываются от своей центральной роли в командах этих коллективов, хотя они имеют определенное влияние на каждого из членов в отдельности. При этом контрольно-распорядительные функции менеджера все больше уступают место для проявления его способностей как специалиста, создающего определенную конкретную стоимость[20].

На следующем этапе менеджер превращается в одного из равноправных членов команды, на которого возлагаются представительские функции ее работы на более высоком корпоративном уровне.

На следующем этапе менеджер превращается в одного из равноправных членов команды, на которого возлагаются представительские функции ее работы на более высоком корпоративном уровне. Наконец, возникает корпоративная структура сетевого типа, в которой отношения прямого сотрудничества непосредственных исполнителей окончательно вытесняют бюрократические отношения. При этом менеджмент в такой структуре является не надстройкой над производственной базой со свойственными ей контрольно-распорядительными функциями, а напротив, поддержкой этой базы. Менеджеры перестают оказывать прямое воздействие на производственный процесс. Их функции в данном случае лучше всего сравнить с функциями тренера: подбор игроков; их обучение и постоянная тренировка; формирование команды; организация совместной работы. При определенных производственно-технологических условиях менеджер может превратиться в особый вид ресурса — виртуальный ресурс, которым можно воспользоваться виртуально, т.е. без физического контакта с ним. Новейшая информационная технология и средства телекоммуникации вместе с сетевыми структурами прямого взаимодействия делают совершенно необязательным физическое присутствие менеджера в организации и постепенно ведут к возникновению виртуального управления. Как виртуальный ресурс менеджер более подвижен, мобилен и становится потенциально доступным для многих предприятий. Сегодня многие из таких менеджеров выступают в роли профессиональных консультантов по управлению. Однако от них в современных условиях требуют уже не столько профессионального управленческого совета, сколько профессиональной управленческой поддержки. Если десять лет назад к таким специалистам обращались, примерно, в форме «Как нам поступить в такой-то ситуации?» или «Что Вы думаете по поводу того-то?», то в наши дни: «Помогите сделать то-то».

Виртуальными в современных условиях становятся целые организации. Еще в начале 21 века границы корпораций были достаточно отчётливыми и хорошо различимыми. Но сегодня эти границы уже не так очевидны. Но сегодня

эти границы уже не так очевидны. Многие организации в поисках новых экономических преимуществ идут на объединение своих систем.

Достоинства сетевой организационной структуры управления: компании способны быстро реагировать на изменяющиеся условия рынка; компании выбирают более приоритетные виды деятельности; возможно существенное сокращение издержек и повышение доходов; исключается дублирование использования рабочей силы; привлечение к совместной деятельности самых лучших партнеров.

Недостатки сетевой организационной структуры управления состоят в следующем: сетевая структура нарушает организационные принципы сегментирования; при сетевых структурах возникает сильная зависимость от кадрового состава и поэтому усиливаются риски, связанные с текучестью кадров; практически отсутствует материальная и социальная поддержка участников сети.

Условие наиболее эффективного применения сетевой структуры управления – быстрое изменение спроса.

1.4 Проектирование организационных структур управления

Организационная структура управления предприятиями и объединениями в основном оставалась линейно-функциональной, но в результате увеличения иерархичности (генеральный директор — совет директоров – директора предприятий) усилилась необходимость в координации деятельности на всех уровнях, в более четком распределении функций между органами управления объединением и предприятиями, в информационном обеспечении всего процесса управления. Сохранение линейно-функционального типа управления крупными конгломератами усилило недостатки этой структуры и привело к замедлению процессов принятия решений, увеличению сроков согласований, дублированию функций на разных уровнях. Но самым главным недостатком было то, что не произошло

ожидаемого прорыва в области научно-технического прогресса. Вся система управления объединениями и входящими в их состав предприятиями, и организациями нацеливала их прежде всего на выполнение текущих и оперативных планов и задач. Перспективные цели, в том числе и в области развития науки и техники, как правило, отодвигались на второй план: на них не хватало ни времени, ни средств, не было и прямой заинтересованности в их постановке и решении, так как оценка работы производилась по результатам текущей производственно-хозяйственной деятельности[2].

Управление представляет целенаправленный, планируемый, координируемый и сознательно организованный процесс, способствующий достижению максимального эффекта при затрате минимальных ресурсов, усилий и времени. Важнейшей задачей для любой организации является задача проектирования и перепроектирования системы управления для адаптации к меняющимся условиям и соответствия развитию организации.

Эффективное построение конкурентоспособной экономической системы на современном этапе развития все больше зависит от наличия рациональной организационной структуры. Основной задачей современного предприятия является формирование эффективной организационной структуры управления путем четкого выделения, развития совершенствования протекающих управленческих процессов.

Без развития методов проектирования структур управления затрудняется совершенствование управления и повышение эффективности производства, так как:

- в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления;
- в сферу хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма во многом был подменен

внедрением и использованием автоматизированных систем управления (АСУ) - работой исключительно важной, но не единственной в развитии управления на всех уровнях. Создание автоматизированных систем управления нередко ведется в отрыве от улучшения структуры управления, недостаточно связано с организационными факторами; создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы.

- организационного проектирования;
- проектирование сложнейшего механизма – механизма управления - должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

Для достижения данных целей немаловажную роль играет формирование гибких организационных структур управления.

Это связано с тем, что развитие предприятий в условиях динамично развивающегося рынка невозможно без регулярного анализа внешних и внутренних факторов и поиска наилучших путей решения возникающих проблем и стратегического планирования своей деятельности. Структура организации не может оставаться неизменной, поскольку на нее значительное влияние оказывают стратегия, внутренняя и внешняя среда организации, которые в свою очередь не могут оставаться постоянными.

Более того, данные факторы не только оказывают сильное влияние на организационную структуру, но и сама структура должна соответствовать им, приспосабливаться под изменение стратегии организации, под изменения внешней и внутренней среды. Это становится необходимым, поскольку только организационная структура управления, адекватная требованиям данных факторов может обеспечить эффективное функционирование организации[16].

В случае расширения производства, рынков сбыта, инновационного развития в любом случае возникает необходимость изменений в структуре, составе и внутренних элементах организации. Другими словами, новая, быстро меняющаяся ситуация на рынке требует выработки новых стратегий, что также

вызывает необходимость в изменении организационной структуры предприятий.

При разработке принципов и методики проектирования структур управления важно отойти от представления структуры набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления. Организационная структура управления – понятие многостороннее. Оно прежде всего включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение поставленных целей. Сюда относятся состав подразделений, которые связаны определенными взаимосвязями; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации управления. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Наконец, организационная структура – это система поведения, где люди и их группы, постоянно вступают в различные взаимоотношения для решения общих задач[17].

Такая многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов – либо формальных, либо неформальных. Именно поэтому необходимо исходить из сочетания научных методов и принципов формирования структур (системного подхода, программно-целевого управления, организационного моделирования) с экспортно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта, тесным взаимодействием разработчиков и тех, кто практически будет внедрять и использовать проектируемый организационный механизм. В основу методологии проектирования структур должно быть положено четкое формулирование целей организации. Сначала формулируются цели, а затем – механизм их достижения. При этом организация рассматривается как многоцелевая система, поскольку ориентация на одну цель не отражает ее многообразную роль в развитии экономики.

Особое значение имеют характер влияния внешней среды на построение организации и система связей элементов структуры с элементами внешней среды (Рисунок 1.10). Системность подхода к формированию организационной структуры проявляется в следующем:

1) не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной;

2) выявить и взаимоувязать применительно к этим задачам систему функций, прав и ответственности по вертикали управления – от генерального директора предприятия до мастера участка;

3) исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления, т. е. по координации деятельности разных звеньев и органов управления при выполнении общих текущих задач и реализации перспективных межфункциональных программ;

4) обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления, имея в виду нахождение оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации управления. Все это требует тщательно разработанной поэтапной процедуры проектирования структур, детального анализа и определения системы целей, продуманного выделения организационных подразделений и форм их координации.



Рисунок 1.10 - Исследование влияния внешней среды на проектирование организации

Решение о проектировании организационной структуры управления принимается тогда, когда действующая структура неэффективна. В процессе проектирования ставится задача создания такой структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи организации, т.е. речь идет о том, чтобы вновь созданная структура наилучшим образом позволяла организации взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять, и направлять усилия своих сотрудников и таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью[13].

Процесс проектирования организационной структуры состоит из трех основных этапов:

- 1) анализ организационных структур;
- 2) проектирование;
- 3) оценка эффективности.

Первый этап - анализ организационных структур. Анализ действующей организационной структуры управления призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации. Т е определяют, насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. К оценочным критериям относятся: принципы управления - соотношение между централизацией и децентрализацией (сколько и какие решения принимаются на нижнем уровне? каковы их последствия? какой объем контрольных функций лежит на каждом уровне управления?); аппарат управления - перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответственности, выделение в самостоятельные структуры каких-то звеньев, изменение характера межфирменных связей, создание в аппарате управления необходимых промежуточных звеньев и т.д.; функции управления - усиление стратегического планирования (корректировка "бизнес-плана"), усиление контроля за качеством продукции, привлечение работников к управлению путем реализации акций, изменение подходов к мотивации труда и пр.

Хозяйственная деятельность - изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества, техническое переоснащение организации и т.п.

В результате анализа можно выявить "узкие" места в деятельности организации. Это может быть большая звенность управления, параллелизм в работе, отставание в развитии организационной структуры от происходящих изменений внешней среды.

Второй этап – проектирование организационных структур. Методические подходы к проектированию организационные структуры управления в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно условно объединить в четыре группы:

1) аналогий –предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях;

2) экспертный–базируется на изучении предложений экспертов-специалистов. Они могут (в зависимости от поставленных задач) либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить (провести экспертизу) разработанные проектировщиками структуры;

3)структуризациицелей –предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. В этом случае организационная структура управления строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний этой структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования;

4) организационного моделирования - позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений. Его суть состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

В процессе проектирования организационных структур управления организацией, как правило, решаются следующие задачи: определение типа

структуры управления; уточнение состава и количества подразделений по уровням управления; численность административно-управленческого персонала; характер соподчиненности между звеньями организации; расчет затрат на содержание аппарата управления.

В конечном итоге устанавливаются управленческие функции для каждого структурного подразделения, потоки информации, взаимосвязи и документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и работников[7].

Требования к организационной структуре

1. Оптимальность. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.

2. Оперативность. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

3. Надежность. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

4. Экономичность. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом.

5. Гибкость. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

6. Устойчивость структуры управления. Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от того, насколько при ее проектировании соблюдались принципы проектирования:

1) целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;

2) четкое обособление составных частей организационной структуры (состава ее подразделений, потоков информации и пр.),

3) обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;

4) предоставление полномочий на решение вопросов тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;

5) приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности.

Следует иметь в виду, что в различных организациях (с учетом специфики их работы) используются и другие принципы построения организационных структур, наиболее полно отражающие особенности их функционирования.

Таким образом, в процессе проектирования организационных структур различают три стадии: аналитическую (изучение существующей практики и требований к построению организационных структур); проектную (проектирование (моделирование) структуры управления), организационную (организация внедрения спроектированной организационной структуры).

Третий этап - оценка эффективности организационных структур.

Степень совершенства организационных структур проявляется в быстродействии системы управления организацией и высоких конечных результатах ее деятельности[8].

Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений.

Вывод по первой главе. Первая глава посвящена теоретическим основам менеджмента. Мы рассмотрели эволюцию организационной структуры: теорию организации, теории административного поведения, теории институтов и институциональных изменений, иерархические структуры управления.

Организационная структура управления представляет собой совокупность всех подразделений предприятия, выстроенных в соответствии с их иерархической принадлежностью и взаимосвязей между ними. Она должна динамично изменяться и обладать способностью адаптации к различным изменениям как внутри предприятия, так и во внешней среде.

2. Анализ деятельности предприятия

2.1. Общая характеристика предприятия

Компания «СИАМ»— это холдинг предприятий, работающих в области исследований скважин и разработки месторождений. Направления деятельности – производство оборудования для исследования скважин, оказание сервисных услуг по проведению исследований нефтегазодобывающих скважин и интерпретации исследовательских данных, услуги по химизации технологических процессов добычи и транспортировки нефти, инженеринговые услуги по анализу, оптимизации и проектировании разработки месторождений. Также Компания предоставляет сервисные услуги в энергетической отрасли - диагностику силового высоковольтного оборудования и поиск неисправностей кабельных линий.

Компания "СИАМ" работает на рынке с 1990г., достигнув лидирующих позиций на рынке оборудования и услуг для гидродинамических и геолого-промысловых исследований скважин[23].

Основные факторы успеха Компании:

- Идеология комплексного подхода к организации ГДИС
- Клиентоориентированность и программы повышения качества
- Инвестиции в новые технологии и научные разработки
- Привлечение персонала высокой квалификации
- Развитие региональной сети филиалов

Основное направление деятельности

Нефтегазовая отрасль

1. Инжиниринговые услуги по анализу разработки, оптимизации и проектированию месторождений.
2. Сервисные услуги по исследованиям скважин
3. Производство и поставка оборудования для исследований скважин
4. Сервисные услуги по химизации технологических процессов.

Инжиниринговые услуги по анализу разработки, оптимизации и проектированию месторождений

ООО «СИАМ-Инжиниринг» - основное научно-исследовательское подразделение Компании СИАМ. Самое молодое подразделение Компании, созданное в 2007 году, активно развивается, наращивая объемы выполненных аналитических работ. Динамика обеспечивается за счет высокой квалификации специалистов в различных областях геологии и разработки нефтяных и газовых месторождений, среди которых кандидаты и доктора наук, а также выпускники британского университета Heriot-Watt[23].

Основная задача подразделения – подготовка решений по оптимизации добычи углеводородов для нефтяных компаний и Газпрома, с применением современных подходов к моделированию разработки месторождений и проведению инженерно-аналитических работ, на основе новейших методов обработки и анализа промысловых и исследовательских данных.

Основные направления деятельности ООО «СИАМ - Инжиниринг»:

- Гидродинамический мониторинг разработки залежей нефти и газа.
- Оптимизация разработки месторождений и разработки программ ГТМ.
- Проектирование разработки и подсчет запасов[23].

Сервисные услуги по исследованиям скважин

Услуги в области гидродинамических и геолого-промысловых исследований скважин и интерпретации результатов исследований оказывают сервисные подразделения Компании СИАМ - **филиалы и обособленные подразделения ООО «СиаМ Мастер»**.

Сервисное направление деятельности Компании начало развиваться в 2000г., ежегодно расширяя географию своей деятельности, увеличивая объемы оказываемых услуг, совершенствуя технологии исследований[23].

Услуги, оказываемые сервисными подразделениями, направлены на предоставление Заказчику полной информации о текущем состоянии разработки нефтегазовых месторождений. Сегодня ООО «Сиам Мастер» выполняет исследования для заказчиков по всей России. Всего открыто более [10 филиалов и производственных участков](#) сервисных подразделений Компании в Западной и Восточной Сибири, Европейской части и на юге России, на Сахалине работают для нефтяных и газовых компаний: Роснефть, Газпром, ЛУКОЙЛ, РуссНефть и прочие[23].

С НК Роснефть подписан долгосрочный договор о сотрудничестве в области выполнения программ гидродинамических исследований скважин. Компания СИАМ - стратегический партнер «Роснефти» в этой области.

Основополагающие принципы деятельности сервисных подразделений Компании "СИАМ": взаимовыгодное сотрудничество, стабильность, качество, передовые технологии, креативность подхода, современное оборудование, квалифицированный персонал, комплексный подход в решении задач, которые ставит заказчик[23].

Успешная деятельность Компании в этой сфере обеспечивается прежде всего высоким научно-технологическим потенциалом, развитием внутренней инфраструктуры, ростом качества оказываемых заказчику сервисных услуг от проведения исследований скважин до предложения решений по оптимизации разработки месторождений, четкой работой квалифицированной команды и эффективным использованием многолетнего опыта работы.

Производство и поставка оборудования для исследований скважин

Разработкой, производством и поставками оборудования для исследований скважин занимается ООО ТНПВО «СИАМ».

В структуре ООО ТНПВО «СИАМ»: специализированное конструкторское бюро, высокотехнологичный завод и службы продаж и сервисного послепродажного обслуживания с филиальной сетью в основных нефтедобывающих регионах России[23].

Разработкой и производством оборудования Компания занимается с 1990 года. В настоящее время Компания, имеет продукцию, соответствующую мировым технологическим и качественным стандартам. Все разработки Конструкторского бюро до принятия решения о передаче в серийное производство проходят ряд испытаний, в том числе в промышленных условиях. Текущие проекты Конструкторского бюро нацелены на максимальную автоматизацию работ по исследованиям скважин: от выполнения измерений на скважине до передачи результатов проведенных исследований и расчетов по согласованным математическим моделям в корпоративные базы данных нефтяных компаний.

Все разработки зарегистрированы и защищены российским законодательством. Всего Компания обладает 12 свидетельствами и патентами на изобретения[23].

Завод Компании - современное предприятие, обладающее всеми необходимыми производственными мощностями для обеспечения серийного производства электронных устройств на мировом уровне качества. С 2002 года Компания сертифицирована по системе менеджмента качества в области проектирования и производства оборудования и механизмов для контроля и обслуживания нефтяных и газовых скважин в соответствии с требованиями стандарта BS EN ISO 9001:2000, что подтверждено сертификатом № 15076 от 16.07.2002г[23].

Компания СИАМ в работе со своими потребителями предлагает различные варианты сотрудничества: от поставки оборудования и программного обеспечения по отдельным договорам (разовые и револьверные поставки) до комплексного обслуживания, включающего в себя технический аудит техники и технологии исследовательских работ у заказчика, разработки и последовательного исполнения программы модернизации подразделений заказчика.

Компания осуществляет сопровождение продукции после поставки – первичное обучение персонала, адаптацию продукции к особенностям промышленных условий заказчика, гарантийный и послегарантийный ремонт.

Основная продукция ООО ТНПВО «СИАМ» :

- Уровнемеры
- Динамографы
- Глубинные и устьевые манометры
- Переносные диагностические комплексы
- Мобильные диагностические комплексы, лебедки
- Дополнительное оборудование
- Стенды для испытаний
- Программное обеспечение

Компания СИАМ это крупная многопрофильная компания, которая имеет 14 филиалов по всей России, 4 сервисных центра, порядка 1000 сотрудников[23].

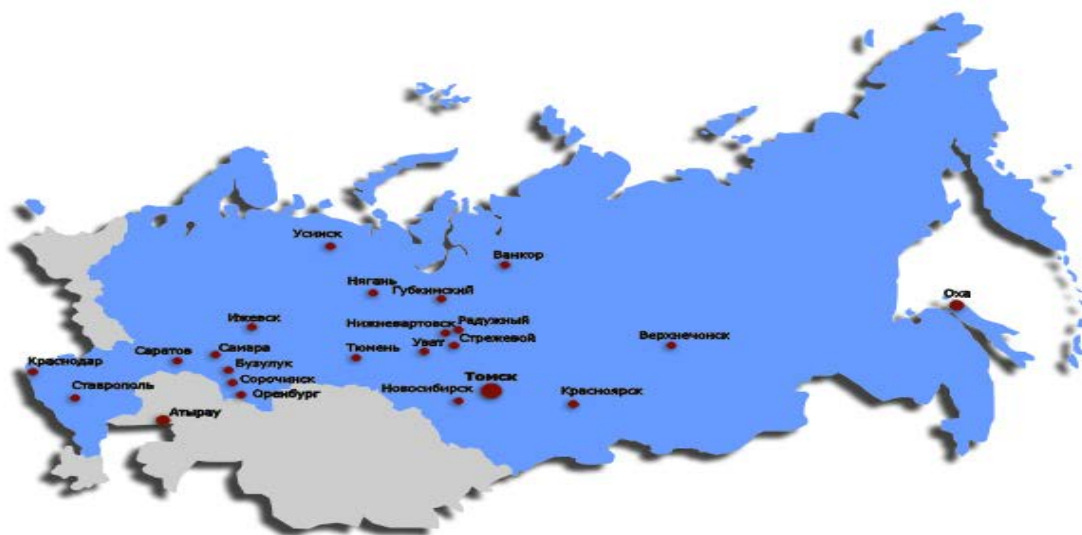


Рисунок 2.1 – Карта филиалов компании ООО «СИАМ»

Миссия компании

Мы стремимся повысить эффективность разработки нефтегазовых месторождений посредством оптимизации и постоянного улучшения качества гидродинамических исследований[22].

2.2. Анализ финансового состояния ООО «Сиам Мастер»

На основании отчета о прибыли представленного в таблице 2. и бухгалтерского баланса представленного в таблице 2.2. ООО «Компания Сиам» рассчитаем некоторые финансовые показатели, чтобы получить представление о перспективах хозяйственной деятельности и недостатках системы управления.

Таблица 2.1 - Отчет о прибыли ООО «Компания Сиам Мастер» за 2014 и 2015 гг., (млн.руб.)

Показатели	2014 год	2015 год	Изменени я	Изменения в %
Выручка от реализации	34000	35000	+1000	+3
Производственные издержки	17000	17500	+500	+3
Неочищенная прибыль	17000	17500	+500	+3
Реализационные издержки	7100	7200	+100	+1,4
Административно-управленческие издержки	6000	6100	+100	+1,7
Прибыль до начисления %	3900	4200	+300	+7,7
Издержки по выплате %	600	650	+50	+8,3
Прибыль без экстраординарных расходов	3300	3550	+250	+7,6
Экстраординарные расходы	800	850	+50	+6,3
Балансовая прибыль	2500	2700	+200	+8

Таблица 2.2. – Баланс предприятия ООО «Компания Сиам» за 2014 и 2015 гг., (млн.руб)

Активы	2014г .	2015г .	Пассивы	2014г .	2015г .
Основной капитал			Собственный капитал		
Нематериальные активы	200	250	Акционерный капитал	3200	3200
Земля и здания	3000	3000	Нераспределенная прибыль	800	700
Оборудование	2500	2500	Резервный капитал	3500	3500
Транспортные средства	1500	1700	Итог:	7500	7400
Итог:	7200	7450	Долгосрочная задолженность		

Оборотный капитал			Ипотечная задолженность	700	800
Запасы сырья	1100	1100	Государственный кредит	800	800
Незавершенное производство	1700	1600	Итог:	1500	1600
Запасы готовой продукции	3000	3100	Краткосрочная задолженность		
Товарные дебиторы	3100	3100	Товарные кредиторы	6700	6910
Итог:	8900	8900	НДС	400	410
Денежные средства			Прочие краткосрочные задолженности	750	800
Кассовая наличность	150	120	Итог:	7850	8120
Денежные средства на РС	600	650	-	-	-
Итог:	750	770	-	-	-
Итого активы:	16850	17120	Итого пассивы:	16850	17120

Для оценки использования основного и оборотного капитала предприятия рассчитывают коэффициенты фондоотдачи и фондоемкости.

Показатель фондоотдачи (ФО) определяется путем деления продукции на среднегодовую стоимость производственных фондов и показывает, какой объем товарной продукции (ТП) может быть выпущен в расчете на один рубль основного капитала.

$$\Phi O = \frac{ТП}{ОФ} \quad (2.1)$$

Где ФО. – фондоотдача;

ТП – товарная продукция;

ОФ – основные фонды.

Расчет показателя фондоотдачи:

$$\Phi O_{2014} = \frac{3400}{7200} = 4,72$$

$$\Phi O_{2015} = \frac{3500}{7450} = 4,7$$

В 2014 году показатель фондоотдачи снизился, хотя и незначительно, что свидетельствует о том, что в этом году ООО «Компания Сиам» менее эффективно использовало свои основные фонды, по сравнению с предыдущим годом [14,13].

Анализ рентабельности. В широком смысле слова понятие рентабельности означает прибыльность, доходность. Предприятие считается рентабельным, если результаты от реализации продукции, работ, услуг покрывают издержки производства (обращения) и, кроме того, образуют сумму прибыли, достаточную для нормального функционирования предприятия.

Основным индикатором при анализе рентабельности предприятия является уровень общей рентабельности.

$$P_{\text{общ}} = \frac{\text{Прибыль До Начисления} \%}{\text{Активы}} \cdot 100\% \quad (2.2)$$

Где Робщ. – фондоотдача.

Расчет уровня общей рентабельности:

$$P_{\text{общ}2014} = \frac{4200}{17120} \times 100\% = 24,53 \%$$

Уровень общей рентабельности в 2015 году вырос на 1,38% по сравнению с 2014 годом. Это связано с увеличением прибыли до начисления процентов на 7,7% и увеличение активов предприятия на 1,6%, что благополучно сказывается на финансовой деятельности предприятия ООО «Компании Сиам»

Уровень общей рентабельности показывает, какую прибыль предприятие получает с одного рубля имущества предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности. Дает общую оценку ликвидности активов, показывая, сколько рублей текущих активов приходится на один рубль текущих обязательств. Логика исчисления данного показателя заключается в том, что предприятие погашает краткосрочные обязательства в основном за счет текущих активов; следовательно, если текущие активы превышают по величине текущие обязательства, предприятие может рассматриваться как успешно функционирующее (по крайней мере, теоретически). Значение показателя можно варьировать по отраслям и видам деятельности, а его разумный рост в динамике обычно рассматривается как благоприятная тенденция.

$$k_{\text{тек.ликв}} = \frac{\text{Оборотный Капитал}}{\text{Краткосрочная Задолженность}} \quad (2.3)$$

Где $k_{\text{тек.ликв}}$ – коэффициент текущей ликвидности.

Расчет коэффициента текущей ликвидности:

$$k_{\text{тек.ликв.2014}} = \frac{8900}{7850} = 1,13 \%$$

$$k_{\text{тек.ликв.2015}} = \frac{8900}{7850} = 1,1 \%$$

Коэффициент ООО «Сиам Мастер» в 2014 году имел коэффициент текущей ликвидности 1,13, в 2015 году 1,1, что не удовлетворяет норме. Оборотный капитал в 2015 году остался на прежнем уровне, но повысилась краткосрочная задолженность на 3,4%. Показатель низкий и это означает, что предприятие не сможет вовремя погасить свои задолженности за счет активов.

Анализ платёжеспособности. Платежеспособность является одним из показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия. Под платежеспособностью предприятия подразумевают его способность в срок и в полном объеме удовлетворять платежные требования поставщиков техники и материалов в соответствии с хозяйственными договорами, возвращать кредиты, производить оплату труда персонала, вносить платежи в бюджет.

Представление о платежеспособности фирмы можно получить, вычислив коэффициент платежеспособности, который измеряет финансовый риск, т.е. вероятность банкротства.

$$k_n = \frac{\text{Собственный Капитал}}{\text{Активы}} \cdot 100\% \quad (2.4)$$

Где k_n – коэффициент платежеспособности.

Рассчитаем коэффициент платежеспособности:

$$k_{n2014} = \frac{7500}{16850} \times 100\% = 44,51$$

$$k_{n2015} = \frac{7400}{17120} \times 100\% = 43,22\%$$

Анализ платёжеспособности. Платежеспособность является одним из показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия. Под платежеспособностью предприятия подразумевают его способность в срок и в полном объеме удовлетворять платежные требования поставщиков техники и материалов в соответствии с хозяйственными договорами, возвращать кредиты, производить оплату труда персонала, вносить платежи в бюджет.

Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности

характеризует общее состояние расчетов по всем видам задолженностей предприятия. Кредиторская задолженность является средством покрытия дебиторской задолженности.

$$k_{\text{деб./кред.}} = \frac{\text{ДебиторскаяЗадолженность}}{\text{КредиторскаяЗадолженность}} \quad (2.5)$$

Где $k_{\text{деб./кред.}}$ — коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности.

Расчет коэффициента соотношения дебиторской и кредиторской задолженности за 2014 и 2015 годы.

$$k_{\text{деб./кред.2014}} = \frac{3100}{3100 + 6700} = 0,32$$

$$k_{\text{деб./кред.2015}} = \frac{3100}{3100+6910} = 0,31$$

На предприятии ООО «Сиам Мастер» сумма кредиторской задолженности превышает сумму дебиторской задолженности. То есть в случае погашения предприятием кредиторской задолженности, оно не сможет рассчитаться по долгам за счет дебиторской задолженности.

Анализ финансовой устойчивости. Анализ финансовой устойчивости предприятия является важнейшим этапом оценки его деятельности и финансово-экономического благополучия, отражает результат его текущего, инвестиционного и финансового развития, содержит необходимую информацию для инвесторов, а также характеризует способность предприятия отвечать по своим долгам и обязательствам и наращивать свой экономический потенциал.

Коэффициент автономии (коэффициент концентрации собственного капитала, коэффициент собственности) - характеризует долю собственности владельцев предприятия в общей сумме авансированных средств. Чем выше значение коэффициента, тем финансово более устойчиво и независимо от внешних кредиторов предприятие. Нормативное значение для данного показателя равно 0,5. Коэффициент автономии имеет большое значение для инвесторов и кредиторов, т.к. чем выше значение коэффициента, тем меньше риск потери инвестиции и кредитов.

$$k_{авт.} = \frac{\text{Собственный Капитал}}{\text{Пассивы}} \quad (2.6)$$

Где $k_{авт.}$ – коэффициент автономии.

Расчет коэффициента автономии:

$$k_{авт2014} = \frac{7500}{16850} = 0,445$$

$$k_{авт2015} = \frac{7400}{17120} = 0,432$$

Коэффициент автономии (коэффициент концентрации собственного капитала, коэффициент собственности) - характеризует долю собственности владельцев предприятия в общей сумме авансированных средств. Чем выше значение коэффициента, тем финансово более устойчиво и независимо от внешних кредиторов предприятие. Нормативное значение для данного показателя равно 0,5. Коэффициент автономии имеет большое значение для инвесторов и кредиторов, т.к. чем выше значение коэффициента, тем меньше риск потери инвестиции и кредитов.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами - показатель, характеризующий наличие собственных оборотных средств у организации, необходимых для ее финансовой устойчивости.

$$k_{\text{обесп.}} = \frac{\text{Капитал и Резервы}}{\text{Активы}} \quad (2.7)$$

Где $k_{\text{обесп.}}$ – коэффициент обеспеченности собственными средствами.

Расчет коэффициента обеспеченности собственными средствами:

$$k_{\text{обесп.2014}} = \frac{3200+800+3500}{16850} = 0,445$$

$$k_{\text{обесп.2015}} = \frac{3200+700+3500}{16850} = 0,432$$

Коэффициент обеспеченности собственными средствами снизился на 3%. Нормальное значение коэффициента должно превышать 0,1, следовательно, предприятие обладает достаточными собственными оборотными средствами для финансовой устойчивости.

Коэффициент финансовой зависимости - коэффициент, характеризующий, насколько активы предприятия финансируются за счет заемных средств.

$$k_{\text{фин.зав.}} = \frac{\text{Активы}}{\text{Собственный Капитал}} \quad (2.8)$$

Где $k_{\text{фин.зав}}$ - коэффициент обеспеченности собственными средствами.

Расчет коэффициента финансовой зависимости за 2014 и 2015 годы.

$$k_{фин.зав.2014} = \frac{16850}{7500} = 2,25$$

$$k_{фин.зав.2015} = \frac{17120}{7400} = 2,31$$

Коэффициент финансовой зависимости ООО «Сиам Мастер» увеличился в 2014 году на 2,7% по сравнению с 2015 годом, следовательно, возросла зависимость предприятия от заемных средств.

2.3. Анализ организационно-управленческой структуры

Компания «СИАМ», входящая в Группу компаний «Интегра», работает на рынке с 1990 года. Высшим органом управления компании СИАМ, является компания «Интегра» основным направлением которой является гидродинамические и геолого- промысловые исследования скважин - оказание сервисных услуг по проведению исследований нефтегазодобывающих скважин и интерпретации исследовательских данных, услуги по химизации технологических процессов добычи и транспортировке нефти. Структуру организации ОАО группа компаний « Интегра» представлены в Приложении А[22].

При анализе и проектировании организаций следует рассматривать отношения их элементов, структуру, а также механизм взаимодействия этих элементов в рамках определенных целей и заданной структуры организации. Организационная структура и организационный механизм во всем многообразии их проявлений образуют организационные формы управления.

Далее рассмотрим структуру компании ООО «СИАМ» представленная на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 - Организационная структура ЗАО Компания «СИАМ»

По мере того как все больший объем работ по разведке и разработке месторождений выполняется на сложных коллекторах в суровых климатических условиях, необходимость в эффективном управлении проектами становится все более актуальной.

Компания СИАМ в качестве генерального подрядчика – организует гидродинамические исследования скважин, инженерное сопровождение, испытание скважин, технологические и технические процессы, а так же интегрированное управление проектами – услуги по управлению строительством, разработкам месторождения, обустройство месторождения, включающие предоставление штата специалистов, и при необходимости услуги по закупкам и логистике[22].

Супервайзинг – предоставление услуг персонала по контролю всех видов работ на скважине, разработке и предоставлению Заказчику отчетных документов, координации действий всех подрядчиков, участвующих в выполнении операций, обработке достоверной и точной технико-экономической информации, контролю затрат по исследованию и работе на объекте[22].

Организационная структура ООО «СиаМ Мастер» выглядит следующим образом на рисунке 2.3.

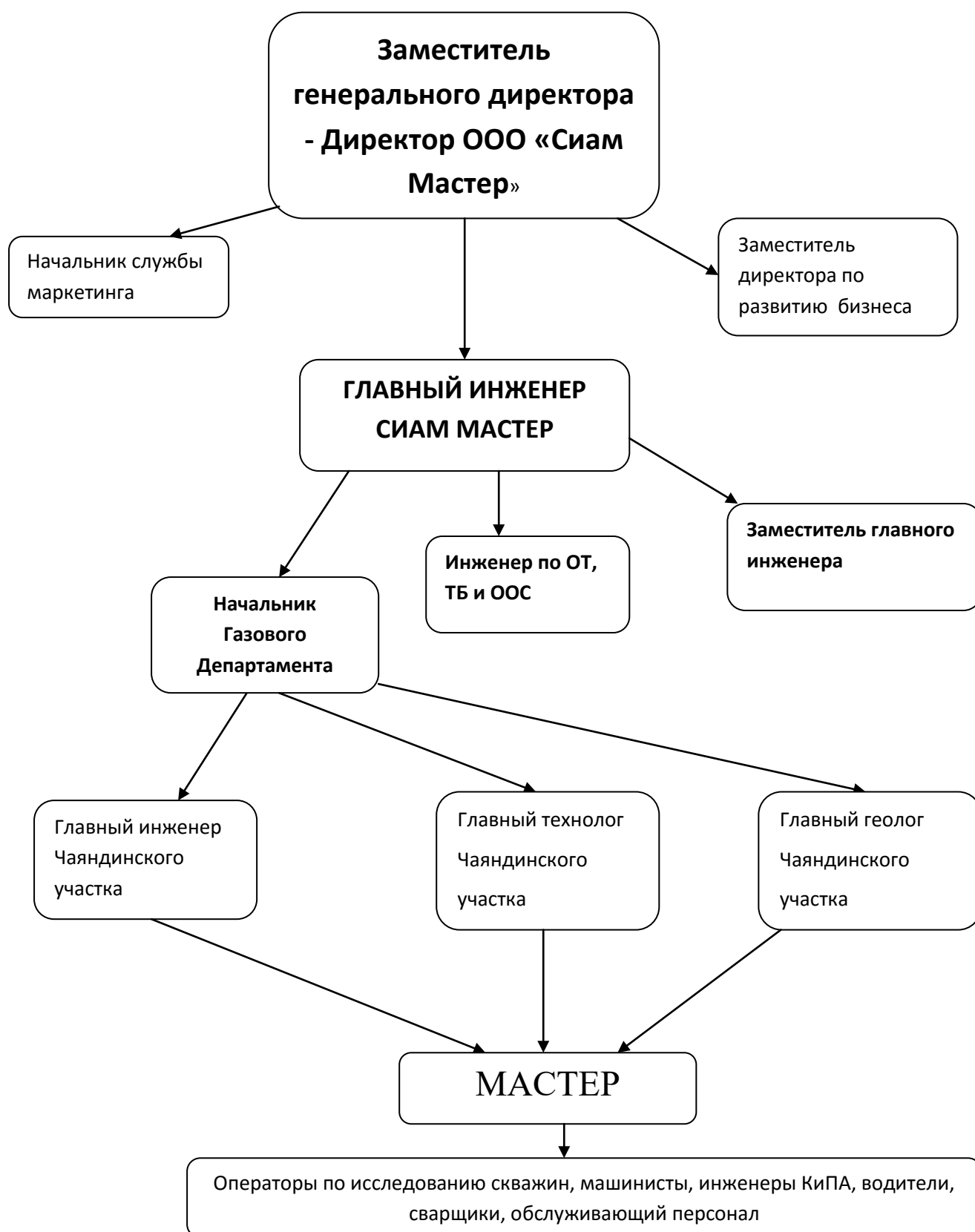


Рисунок 2.3 -Организационная структура ООО «СиаМ Мастер»

Вывод по второй главе. Вторая глава носит практический характер и в ней проведён анализ финансового состояния ООО «СИАМ – Мастер» и проанализирована организационно-управленческая структура предприятия. Компания СИАМ в качестве генерального подрядчика – организует гидродинамические исследования скважин, инженерное сопровождение, испытание скважин, технологические и технические процессы, а так же интегрированное управление проектами – услуги по управлению строительством, разработкаместорождения, обустройство месторождения, включающие предоставление штата специалистов, и при необходимости услуги по закупкам и логистике. ООО «СИАМ – Мастер» является крупным холдингом, занимающимся исследованием скважин и месторождений.

3 Совершенствование организационно-управленческой структуры управления

3.1 Оценка возможных путей совершенствования организационной структуры управления

Как показывает мировой опыт, оптимальной одной для всех организационной структуры управления не существует. Для решения этой проблемы совершенствования и развития организационной структуры управления необходимо понимать основную сущность, преимущества и недостатки. Научное обоснованное совершенствование организационной структуры управления является важнейшим условием реализации стратегических целей предприятия.

Для существенного повышения производительности труда, требуется специализированное разделение труда. Однако, если взаимоотношения между людьми и подразделениями организации не будут налажены и четко определены их функции, то специализация не будет эффективной[15].

Для формирования высокоэффективной системы управления предприятием напрямую зависит от скорости принятия решений как оперативного, так и перспективного характера.

Необходимость совершенствования организационной структуры управления возникает в связи с появлением ряда проблем в непосредственном функционировании предприятия, перегрузка высшего руководства, рост масштаба деятельности организации, влияние технологии производственных процессов, внешняя экономическая обстановка.

На наш взгляд, наиболее значимой проблемой совершенствования организационной структуры управления является профессиональная подготовка кадров. В целом в совершенствование организационной структуры управления нуждаются большинство предприятий.

Основными недостатками являются:

- перекладывание решения проблем структурных подразделений на руководителей, тем самым перегружая их;

- наличие множества заместителей руководителей и руководителей подразделений с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности.

В процессе формирования организационной структуры управления, мы решаем следующие задачи:

1. Определить тип структуры управления
2. Определяем характер соподчиненности между звеньями организации.

Именно на эту задачу следует обратить внимание, так как тут мы проведем изменения подчиненности всех звеньев управления.

Каждое предприятие решает проблемы, разрабатывает новые стратегии улучшения своего развития, находит новые средства для их реализации, набирает и обучает кадры. К ним можно отнести создание, ликвидацию, слияние, разделение подразделений и филиалов, реорганизация производственной и перестройка организационной структуры управления[15].

Любое изменение структуры управления, зависит прежде всего от поставленных целей. Важным критерием для оценки организационной структуры, является ее восприятие людьми, которым предстоит работать в совершенно иных условиях.

Для усиления функции управления используют: группы нововведений, программно –целевой подход, матричные структуры.

Для повышения эффективности разработки нефтегазовых месторождений в компании, компания ООО «Сям Мастер» предлагает полный цикл производства продукции от разработки в собственном Конструкторском Бюро до приемо-сдаточных испытаний и поставки оборудования заказчику. Управление развитием компании происходит по схеме жизненного цикла проекта, который начинается с разработки проекта, и заканчивается завершением проекта на месторождении.

Очевидно, что для любого проекта принципиальный состав функций остается неизменным. В простом случае все основные функции проекта могут осуществляться одним лицом, в другом случае, на примере компании «Сиам Мастер», где мы сталкиваемся с полным набором участников с детальным разделением функций.

Структура компании ООО «Сиам Мастер» формировалась исходя из возрастающих потребностей рынка и интересов заказчика. По мере возникновения потребности решения новых задач, появилось новое подразделение как Газовый департамент с перечнем выполняемых функций. В результате все направления, необходимые для функционирования предприятия в настоящий момент существуют.

В настоящее время, сложившаяся структура подразделения перестала соответствовать содержанию выполняемых работ проекта. Для этого необходимо рассмотреть частные случаи, которые происходили на месторождении до 2016 г., связанные непосредственно с общим составом участников проекта.

Постоянными являются функции по реализации проекта на протяжении его жизненного цикла, а состав участников, их обязанности и распределения ответственности и обязанностей могут меняться.

Масштаб проекта всегда будет отличаться в связи с неопределенностью требований заказчика. Мы предлагаем рассмотреть новую деятельность компании ООО «Сиам Мастер» на примере газового департамента. По виду деятельности и исследования он относится к классу проектов как монопроект (Рисунок 3.1)[18].



Рисунок 3.1 – Класс проектов ООО «Сиам Мастер»

Каждый проект от возникновения идей до полного завершения проходит ряд последовательных фаз развития. Полная совокупность фаз развития проекта образует жизненный цикл проекта[18].

Жизненный цикл принято разделить на фазы, фазы – на иерархию более мелких составляющих: стадии, этапы, и тд.

Общепринятого подхода определяющего количество фаз, их содержание, а так же последовательность, не существует и по видимому, не может существовать, поскольку эти характеристики зависят от конкретного проекта, условий его осуществления и опыта основных участников. Тем не менее логика и основное содержание процесса развития проектов во всех случаях являются общими[18].



Рисунок 3.2 – Жизненный цикл проекта

Фаза определения проекта проходит стадию предпроектного анализа; после фазы разработки проекта стадию детального проектирования, оформления контрактов и договоров, строительство, пуск, наладка; после фазы реализации проекта проходит опытную эксплуатацию и выход на проектную мощность; и заключительную фазу завершения проекта включающую стадию анализ опыта, состояния, определение направлений развития и сопровождение и поддержка[18].

Проанализировав класс монопроекта компании ООО «Сиам Мастер» Чаяндинского месторождения на протяжении двух лет и рассмотрев концептуальную схему жизненного цикла этого проекта, можно сделать вывод, что организационная структура управления предприятия не достаточно доведена до эффективного контроля управления и последовательности фаз.

Совершенствование структуры управления необходимо оценивать, прежде всего с точки зрения достижения поставленных перед ней целей и времени . В условиях нормально развивающейся экономики реорганизация направлена на то, чтобы путём совершенствования повысить эффективность работы. При этом следует иметь в виду, что основным критерием эффективности организационной структуры является степень достижения целей. Процесс осуществления проекта протекает во времени. Он имеет начало и окончание, требует в течении этого времени определенных затрат «усилий».

На рисунке 3.3 «Зависимости времени от усилия» мы можем рассмотреть динамику связанную с фазами жизненного цикла проекта ООО «Сиам Мастер» Чаяндинского месторождения. В общем случае проект проходит 4 фазы развития: концепцию (начальная фаза), фаза разработки, фаза реализации и фазу завершения. Понятия жизненного цикла является одним из центральных используемых в методологии управления проектами. С его помощью:

- Определяется начало и окончание проекта, а значит и его продолжительность;

- Формируется структура проекта и устанавливается состав работ проекта;
- В первом приближении определяется динамика затрат и занятости персонала, привлекаемого к выполнению проекта;
- На основании структуры жизненного цикла устанавливаются основные этапы, или вехи, проекта для обеспечения лучшего контроля и управления проектом[18]

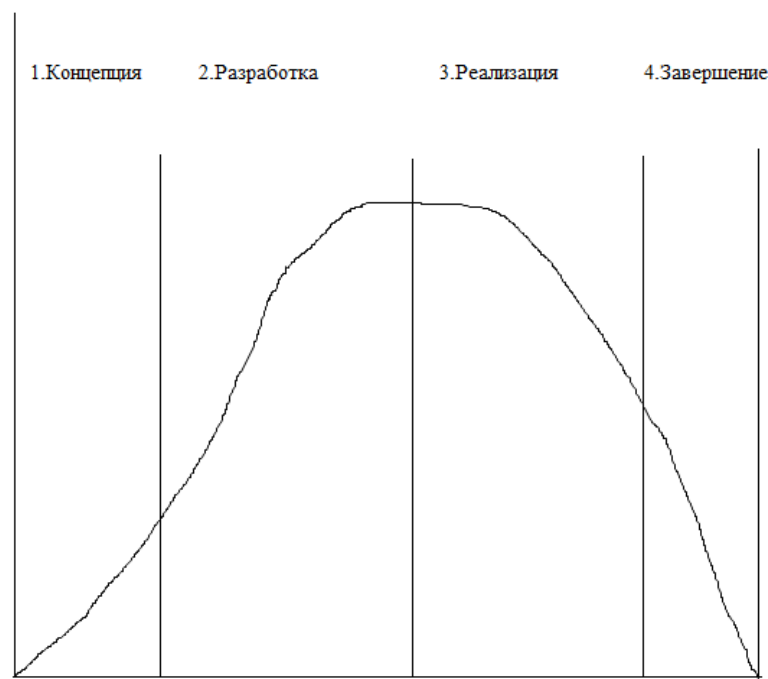


Рисунок 3.3 – Зависимость времени от усилий

В качестве совершенствования этих процессов, предлагается увеличить уровень усилий на фазе разработки и реализации, тем самым сократив время жизненного цикла проекта на фазе концепции и завершении, а так же затратив меньший уровень усилий на этих фазах[18].

Опираясь на тот фактор, что главным является разработка основных компонентов системы управления проектом, где имеет место быть назначение руководителя и формирование команды проекта, в первую очередь ее ключевых членов; установление деловых контактов, изучение целей; мотивации и требований заказчиков; разработка планов проекта; так же как и вторая важная по моему мнению, на которую требуется больше времени и усилия фаза

реализации, где основным считается выполнение основных работ проекта, необходимых для достижения целей проекта, где уже должен быть полный ввод в действие разработанной системы управления проектом; руководство, координация работ, согласование темпов, мониторинг процесса, прогноз состояния, оперативный контроль и регулирования основных показателей проекта; решение возникающих проблем и задач; подтверждение окончания работ и получения одобрения для работ следующей фазы[18].

Тем самым от нестабильной структуры управления газового департамента Чаяндинского месторождения, а так же меняющихся требований заказчика во время проекта, предлагается свести организацию управления проектом к более эффективной матричной структуре управления (Рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 – Матричная структура управления Газового проекта Чаяндинского месторождения

В дальнейшем и с помощью приведения к большей точки зрения науки и исследования проекта предлагается отнести подобные проекты «Исследования и научные проекты» к матричной структуре управления и более детальному рассмотрению жизненного цикла проекта, тем самым рассмотрев такие аспекты как дальнейшие перспективы, увеличение срока работы, так же закрепление деловых отношений и заключение новых договоров между компаниями ООО «Сиам Мастер» и основным заказчиком ООО «Газпром Добыча Ноябрьск».

Вывод по третьей главе. Несмотря на меняющиеся экономические условия в стране, Компания ООО «Сиам Мастер» продолжает стабильно работать, совершенствует технологию и улучшает внедрение новейших разработок по исследованию газонефтяных месторождений, улучшает качество производимых программ и приборов для исследования, выходит на новые рынки сбыта, параллельно заключая новые договора с основными заказчиками и разрабатывая новые проекты по исследованию месторождений в целом.

Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия показывает, что ООО «Сиам Мастер» в целом имеет положительную динамику развития на что указывает отчетность предприятия за год. По сравнению с предыдущим годом средние финансовые показатели выросли, тем самым показывая производственный потенциал предприятия ООО «Сиам Мастер», реализует все филиалы в рамках отдельных проектов.

Задание для раздела «социальная ответственность»

Студенту

Группа	ФИО
3 - 3203	Манькову Е.Е.

Институт	электронного обучения	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Специалитет	Направление	080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)

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, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	1. Непосредственные работы по исследованию и разработке нефтегазовых месторождений находятся на больших расстояниях от населенных пунктов, затрудняя оказание медицинской помощи, а так же специфический быт и условия труда. 2. Проводимые работы на объектах регламентируются особой зоной опасности и требует ряд инструкций по безопасной эксплуатации труда и охраны окружающей среды, тем самым проводятся инструктажи по технике безопасности и предотвращению технологических выбросов, а так же неконтролируемых нефтегазовых проявлении.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	1. Трудовой кодекс; 2. Основные экологические законы РФ; 3. Закон о социальной защите населения РФ.

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. Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компании. 2. Все работники Компании ООО «Сиама Мастер» застрахованы от несчастных случаев и болезней на всей территории России. 3. Все работники оснащены современной техникой и оборудованием для исследования месторождения 4. Компании ООО «Сиама Мастер» составляет списки наиболее перспективных специалистов для премирования и повышение в должности.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и	1. Одним из требований компании ООО «Сиама Мастер» ко всем партнерам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства.

местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	2. Среди принципов бизнес-поведения компании – недопущение нарушения прав на самореализацию и развитие партнеров, клиентов и других заинтересованных социальных групп. 3. Программа КСО компании ООО «Сиам Мастер» также должна включать в себя направления, связанные с поддержкой деятельности общественных организаций и помощью незащищенным слоям населения, которые в настоящее время разрабатываются. 4. Открытость и прозрачность бизнес-процессов и проектов для заказчика и других социальных групп. 5. Соблюдение всех необходимых условий для максимальной экологичности на всех производственных участках.
3. 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.	1. Коллективный договор является правовым актом, регулирующим трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работодателем и работниками на основе согласования взаимных интересов сторон данного договора. 2. Сторонами настоящего коллективного договора являются Работодатель – в лице Директора ООО "Сиам Мастер» действующего на основании доверенности № ИМ-24/2015/1 от 25.03.2015 г., удостоверенной нотариусом города Томска за № 2-790, и трудовые коллективы (филиалы, обособленные подразделения) ООО «Сиам Мастер».
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	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3203	Маньков Е.Е.		

4 Социальная ответственность

Анализ эффективности программ КСО предприятия

Основные принципы КСО функционируют в тесной связи с принципами внутреннего этического кодекса предприятия и представляют собой:

- Преданность миссии, общим ценностям и видению;
- Предоставление качественных услуг на основе высокого профессионализма коллектива;
- Уважение ценности и достоинства личности;
- Честность и взаимоуважение в отношениях с заинтересованными сторонами;
- Справедливость при принятии управленческих решений;
- Законность предпринимаемых действий и ответственность за их последствия;
- Прибыльность бизнеса;
- Охрана здоровья работников предприятия;
- Открытость для взаимоотношений с заинтересованными сторонами.

Основные этапы анализа:

- 1) Определение стейкхолдеров организации.
- 2) Определение структуры программ КСО.
- 3) Определение затрат на программы КСО.
- 4) Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

Объектом исследования в рамках данной дипломной работы является ООО «Сиам Мастер».

Определение стейкхолдеров организации

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность

организации оказывает как *прямое*, так и *косвенное* влияние. Структура стейкхолдеров для выбранного объекта исследования представлена в таблице 4.1

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры ООО «Сиам Мастер»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Работники Общества	Семья работников Общества
	Дети работников Общества
	Неработающие пенсионеры Общества
	Администрация местного самоуправления
	Население

Подводя итог, можно сделать вывод, что Общество является сложной структурой, оказывающей влияние на многих стейкхолдеров, что обязывает Firmу быть социально-ответственным перед государством, обществом, своими сотрудниками.

Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. В таблице 4.2 представлена структура программ КСО для ООО «Сиам Мастер»

Основополагающие отношения между работником и работодателем регулируются Коллективным договором ООО «Сиам Мастер» на период с «11» августа 2015 года по «10» августа 2018 года.

Коллективный договор является правовым актом, регулирующим трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работодателем и работниками на основе согласования взаимных интересов сторон данного договора.

Коллективный договор заключен на добровольной и равноправной основе в целях:

- создания системы социально-трудовых отношений в «Обществе», максимально способствующей стабильной и производительной работе, успешному долгосрочному развитию, росту общественного престижа и деловой репутации;
- установления социально-трудовых прав и гарантий, улучшающих положение работников по сравнению с действующим законодательством;
- поддержания и повышения достойного уровня жизни работников и членов их семей;
- создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- практической реализации принципов социального партнерства и взаимной ответственности сторон.

Таблица 4.2 – Структура программ КСО в ООО «Сиам Мастер»

Наименование Мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации и мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Приобретать новогодние подарки для детей работников	Эквивалентное финансирование	Дети сотрудников организации	Ежегодно	Формирование положительного имиджа организации
Выплата материальной помощи работникам (семье погибшего работника), пострадавшим в результате несчастного случая на производстве, либо вследствие профессиональных заболеваний	Социальное инвестирование	Семья сотрудника	Единожды	Обеспечивает баланс интересов и гарантий работников и работодателя

Продолжение таблицы 4.2

Возмещать расходы на погребение работника, погибшего по вине Работодателя в результате несчастного случая на производстве, а также в случае смерти работника, инвалидность которого наступила вследствие несчастного случая на производстве, полученного по вине Общества.	Социально е инвестиров ание	Семья сотрудника	Единовре менно	Формирование положительного имиджа организации
Оказывать разовую материальную помощь: в случае смерти супруга (супруги), родителей, детей, родных братьев и сестёр - в случае рождения ребенка - в случае бракосочетания	Социально е инвестиров ание	Семья сотрудника	Единовре менно	Обеспечивает баланс интересов и гарантий работников и работодателя

Продолжение таблицы 4.2

Оплачивать детские площадки (при школах) во время летних каникул не более 1 (одного) месяца детям работников, при предоставлении подтверждающих документов, в размере 100% один раз в год	Эквивалентное финансирование	Дети работников	Один раз в год	Формирование положительного имиджа организации
Производить выплаты работникам и неработающим пенсионерам Общества: в честь юбилейных дат (50, 55, 60, 65, 70 лет)	Социальное и инвестиционное финансирование	Работники и неработающие пенсионеры	Единожды в год	Обеспечивает баланс интересов и гарантий работников и работодателя
Выделять денежные средства на проведение праздников (Новый год, День защитника отечества, День 8 Марта, День СИАМа), культурных, спортивных и оздоровительных мероприятий, в соответствии со сметой	Социальное и инвестиционное финансирование	Сотрудники организации	Каждый год	Формирование положительного имиджа организации

Выплата материальной помощи, чьи дети пошли в 1 класс	Эквивалентное финансирование	Дети сотрудников	Единолично	Привлечение ценных кадров, повышение мотивации
Производить выплату единовременного пособия работникам, увольняющимся в связи с выходом на пенсию в размере среднемесячного заработка, исчисленного за последние 12 месяцев, предшествовавших их месяцу увольнения, при наличии 3 (трёх) лет непрерывного стажа перед увольнением в ООО«Сиам Мастер»	Социальное инвестирование	Работники	Единолично	Обеспечивает баланс интересов и гарантий работников и работодателя
Обеспечение экологической безопасности охрана окружающей среды Формирование внешних отношений которые связаны	Социальные инвестиции	Население Клиенты, партнеры, федеральные и местные органы управления		Улучшение природоохранной деятельности и минимизации негативного воздействия на окружающую среду; Максимизация прибыли в рамках закона, увеличение количества

с необходимостью укрепления направления формирования социально- ответственной бизнес-среды				клиентов и потребителей
---	--	--	--	----------------------------

Определение затрат на программы КСО

Затраты, связанные с мероприятиями на КСО для компании ООО «Сиама Мастер» представим в таблице 4.3

Таблица 4.3 – Затраты на мероприятия КСО за анализируемый период

№	Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации на анализируемый период
1	Производить единовременную выплату работникам, семье пострадавшим в результате несчастного случая на производстве, либо вследствие профессиональных заболеваний в качестве компенсации морального вреда в размере: а) при смертельном исходе	тыс.руб.	320 000
2	б) при установлении инвалидности: 1 группы 2 группы без права работы 2 группа с правом работы 3 группа	Тыс.руб	260 000 220 000 170 000 140 000
3	в) при временной утрате работоспособности на срок более 4-х месяцев г) при временной утрате работоспособности на срок от 1-го до 4-х месяцев	Тыс. руб	55 000 До 30 000

Продолжение таблицы 4.3

4	В случае смерти супруга (супруги), родителей, детей, родных братьев и сестёр	Тыс. руб	6 000
5	В случае смерти самого работника	Тыс. руб	20 000
6	В случае рождения ребенка	Тыс. руб	5 000
7	В случае бракосочетания	Тыс. руб	5 000
8	Производить выплаты работникам и неработающим пенсионерам Общества: - в честь юбилейных дат (50, 55, 60, 65, 70 лет)	Тыс. руб	5 000
9	Производить выплату разовой материальной помощи работникам, чьи дети пошли в 1 класс общеобразовательной школы	Тыс. руб	1000
10	Исполнение законности всей деятельности компании связано с созданием юридического отдела, но первоначальным этапом будет привлечение юриста – 40 тыс. в месяц	Тыс. руб	480000
	ИТОГО:	1 717 000 руб.	

Таким образом, сумма на социальное развитие, социальные льготы и компенсации, оздоровление работников, создание юридического отдела составляет 1 717 000 руб., работодатель обязуется за счет прибыли предприятия, оставшейся после налогообложения, выделять на социальное развитие, социальные льготы и компенсацию.

Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Программа КСО соответствует основной миссии ООО «Сиам Мастер», а именно повышает привлекательность Общества и обеспечивает баланс интересов и гарантий работников и работодателя. Таким образом можно сделать выводы:

1. Масштабы деятельности ООО «Сиам Мастер» таковы, что имеют стратегическое значение для развития экономики страны, затрагивают

интересы огромного количества людей. Отсюда вытекает ряд важнейших принципов в деятельности Общества: относиться внимательно к интересам общества, всецело содействовать социально-экономическому развитию российских регионов, созданию в них благоприятного делового климата, поддержанию достойных условий труда, социального и духовного благополучия людей и привлечение персонала высокой квалификации.

2. ООО «Сиам Мастер» реализуется как внешние, так и внутренние программы корпоративной социальной ответственности направленные на всех стейкхолдеров.

3. Многообразие социальных программ отвечает интересам стейкхолдеров, так как фирма стремится обеспечить устойчивое развитие своего бизнеса, уделяя повышенное внимание не только экономической, но и социальной составляющей.

4. Реализуя программу по КСО Общество приобретает более привлекательный образ в обществе, а также способствуют повышению эффективности производства, получение наилучших экономических результатов, создание безопасных условий труда. Фирма неуклонно следует принципам социальной ответственности, которыми являются: создание новых рабочих мест, реализация социальных программ для персонала.

5. Соотношение затрат на финансирование программы КСО – эффект для компании – эффект для общества, является оптимальным, поэтому выбор мероприятий программы КСО является адекватным.

6. Социальная политика ООО «Сиам Мастер» является неотъемлемой частью стратегии Общества и направлена на достижение сбалансированности интересов работодателя и работников, повышение эффективности производства, получение наилучших экономических результатов, создание безопасных условий труда, предоставление социальных льгот и гарантий, а также совершенствование организации и оплаты труда.

В качестве рекомендаций можно предложить Фирме не останавливаться на достигнутых результатах, улучшать качество и увеличивать количество

социальных программ. Внести так же в социальную программу спонсорскую поддержку Детским домам и приютам.

Содействовать поддержке науки в городе Томске, реализовать проекты связанные с поддержкой профессионального образования, тем самым повысив качество подготовки кадров для компании.

В целом, ООО Фирма «Сиам Мастер» можно считать социально ответственной организацией.

Заключение

В соответствии с поставленными целями, в данной работе была рассмотрена деятельность организации ее структура управления, проведено исследование отдельного проекта в структурном подразделении ООО «Сиам Мастер» и предложен метод совершенствования структуры управления:

- определены теоретические основы совершенствования структуры управления предприятием;
- проведен финансовый анализ деятельности Компании ООО «Сиам Мастер»;
- проведен анализ действующей структуры управления объекта исследования – ООО «Сиам Мастер»;
- более детально рассмотрена матричная структура управления предприятия и проведен анализ жизненного цикла рассматриваемого нами проекта.

Несмотря на меняющиеся экономические условия в стране, Компания ООО «Сиам Мастер» продолжает стабильно работать, совершенствует технологию и улучшает внедрение новейших разработок по исследованию газонефтяных месторождений, улучшает качество производимых программ и приборов для исследования, выходит на новые рынки сбыта, параллельно заключая новые договора с основными заказчиками и разрабатывая новые проекты по исследованию месторождений в целом.

Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия показывает, что ООО «Сиам Мастер» в целом имеет положительную динамику развития на что указывает отчетность предприятия за год. По сравнению с предыдущим годом средние финансовые показатели выросли, тем самым показывая производственный потенциал предприятия ООО «Сиам Мастер», реализует все филиалы в рамках отдельных проектов.

Стабильная работа и развитие данного предприятия зависит от многих факторов, одним из которых является постоянная корректировка плана работ

заказчиком путем внесения в него изменений на всем протяжении жизненного цикла проекта, так же разработанная на практике структура управления, поэтому в работе проведен анализ структуры управления предприятия.

Организационная структура управления представляет собой совокупность всех подразделений предприятия, выстроенных в соответствии с их иерархической принадлежностью и взаимосвязей между ними. Она должна динамично изменяться и обладать способностью адаптации к различным изменениям, как внутри предприятия, так и во внешней среде.

Любое усовершенствование организационной структуры управления необходимо оценивать, прежде всего с точки зрения достижения поставленных перед ней целей и дальнейшего развития предприятия. В условиях нормально развивающейся экономике реорганизация, усовершенствование и более детальное рассмотрение всего жизненного цикла проекта направлена на то, чтобы путём совершенствования повысить эффективность работы. При этом следует иметь в виду, что основным критерием эффективности организационной структуры является степень достижения целей и продление договоров с основным заказчиком.

Список использованных источников

1. Албегова, Инна Асланбековна, Разработка метода адаптации систем управления информацией о затратах в организационной структуре управления
2. Вершигора Е.Е. «Менеджмент»: Учебное пособие; 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2000г. – 296с.
3. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский – М.: Гардарики, 2000. – С. 296
4. Володин, А. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда / А. Володин, М. Назарук // Банковские технологии. – 2015. – №10. – С. 29–31
5. Герчикова, И.И. Менеджмент: учебник / И.И. Герчикова – М.: Банки и биржи, Юнити, 2010. – С. 81
6. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №5. – С. 45–50
7. Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. / В.Ю. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №5. – С. 49–52
8. Катков, В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии / В. Катков // Управление персоналом. – 2014. – №2. – С. 66–70
9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. А.Я. Кибанов - М:ИНФРА-М, 2006
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. И перераб. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 695 с.
11. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2008, 352с., 3-е изд. (Серия «Мастера психологии»).
12. Менеджмент. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопап Н.Ю. М.: 2010. - 440 с.
13. «Менеджмент»: Учебн. пособие для ВУЗов / Под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И.
14. Мильнер Б. 3Теория организации:учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. м.:инфра-м, 2000. – 480с

15. Мыльник В.В. Теория управления: Учебное пособие. Изд-во М.: Академический проспект, 2003г. – 494с.
16. Основы Менеджмента.М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Изд.: Вильямс, 2008. - 692с.
17. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. - Москва: Проспект, 2009. - 320 с.
18. Стратегическое планирование и управление: уч. пособие, под ред. Петрова А.Н. – С.-Петербург: СПГУЭиФ, 2007. - 141 с.
19. Подлесных. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2002г. – 432с.
20. Разу М.Л. управление программами и проектами: 17- модульная программа для менеджеров « Управление развитием организации». Модуль 8. – М.: « ИНФРА – М», 1999.- 392 с.
21. Теория организаций и организационное проектирование: Учеб. пособие / Под ред. Т. П. Фокиной и др.— Саратов, 2007.
22. Управление организацией, под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. – М.: ИНФРА-М, 2005. - 669 с.
23. Формирование эффективной структуры организации: Хрестоматия / Сост. В. С. Соловьев.—Новосибирск: СибАГС, 2003.— С. 6-24.
24. « Интегра» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.integra.ru/>
(дата обращения 15.03.2016)
25. ЗАО Компания «СИАМ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.siamoil.ru/> (дата обращения 18.03.2016)

Приложение А
Структура организации ОАО группа компании
« Интегра»

