

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Человеческие ресурсы имеют большое значение для любой организации. Грамотное управление персоналом повышает эффективность работы организации, способствует выживанию организации. Кризисная ситуация меняет условия существования организации, ставит перед сотрудниками новые задачи. Соответственно необходимо вносить изменения и в систему управления персоналом.

Целью управления персоналом является достижение определенного качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие персонала [1, с. 32]. Это остается верным и в условиях кризисной ситуации. При этом следует учитывать то, что в условиях кризиса управление персоналом становится более сложным. Это связано в том числе с повышением тревожности людей и их неуверенностью в будущем.

В управлении персоналом особое место занимает руководитель. Эффективный руководитель точно ставит цели, разрабатывает стратегию действий и увлекает за собой персонал. В условиях кризиса принимаемые решения становятся более рискованными, а последствия могут иметь более серьезные последствия для организации в целом и для отдельных сотрудников. Возрастает ответственность руководителя за своих подчиненных. В связи с этим повышаются требования к руководителю, к его профессиональным и личным качествам. Особенно оказываются востребованы у руководителя предпринимательские способности, развитая интуиция и умение принимать быстрые решения.

Кризисная ситуация требует изменения в работе руководителя с подчиненными. Следует совершенствовать методы воздействия на персонал и методы принятия решений, оптимизировать организационную структуру и кадровый состав компании, менять требования к сотрудникам.

Целью данной работы является анализ и построение организационной структуры управления компанией в условиях кризиса, для достижения поставленной цели были выделены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты построения организационной структуры управления компанией в условиях кризиса;
- провести анализ и совершенствование организационной структуры управления компанией в условиях кризиса.

Объект исследования - ПАО «Сибнефть - ННГ»

Предмет исследования - построение организационной структуры управления компанией в условиях кризиса.

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

Теоретической и методологической базой данной работы послужили труды российских и зарубежных авторов в области менеджмента, материалы периодических изданий и сети Интернет.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

1.1. Понятие и сущность организационной структуры управления.

Организационная структура управления — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. [1, с.138]

Организационная структура управления сконцентрирована на введении ясных взаимосвязей между некоторыми подразделениями организации, распределение между ними ответственности и прав.

Структура управления гарантирует осуществление общих и специфических функций управления, также сохраняет целесообразные горизонтальные и вертикальные связи.

Горизонтальное разделение проводится по отраслевым признакам. Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также директивными отношениями и их подчиненностью.

Структура управления предоставляет большое влияние на все стороны управления, она связана с понятиями менеджмента — функциями, целями, механизмом, процессом, полномочиями людей функционирования. Менеджеры всех уровней уделяют внимание принципам и методам формирования структур, выбору типа или комбинаций типов структур, освоению тенденций их построения.

Элементами структуры управления являются: орган управления — это группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп; работник управления — это человек, который выполняет определенную функцию управления. [4, с.253]

Первичная группа — это коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.

Структура управления должна отражать цели и задачи фирмы, быть подчиненной производству и меняться вместе с ним. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. Полномочия руководителей ограничиваются факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями, принятыми традициями и нормами. Структура управления должна удовлетворять множеству требований, которые отражают ее значение для менеджмента. Все эти принципы учитываются в принципах проектирования организационной структуры управления.

1.2. Виды организационных структур управления

Существует множество разнообразных организационных структур - от стабильных образований с четко определенным составом подразделений и жесткими формальными связями между ними до динамичных построений со структурой, быстро меняющейся в ответ на запросы рынка. Рассмотрим основные виды организационных структур [6. с. 120-129]. помня при этом, что на практике в чистом виде они встречаются весьма редко. а число их различных модификаций - множество.

Линейной организационной структурой (рис. 1.1) называется такой характер взаимосвязей между структурными подразделениями организации, когда каждая структурная единица находится на вполне конкретной вертикали управления, проходящей сверху вниз - от самого верхнего уровня управления до низшего звена иерархии [6. с. 120- 121]. Особенность линейных структур - строгая подчиненность и ответственность нижестоящих звеньев перед вышестоящими.

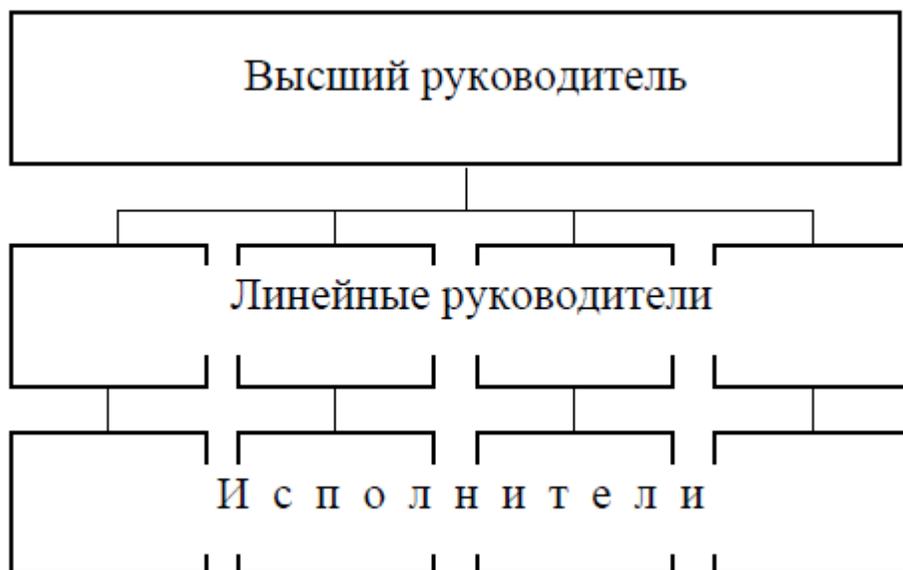


Рис.1.1 - Линейная организационная структура [2, с.15]

Преимущества:

1. Согласованность действий исполнителей
2. Четкая система взаимных связей между руководителями и подчиненными
3. Быстрота реакции в ответ на прямые указания
4. Получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами
5. Личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения [12, с.62]

Недостатки:

1. Обширные знания и опыт по всем функциям управления
2. Перегрузка менеджеров, огромное количество информации, множественность контактов с подчиненными и руководителями по всем функциям управления
3. Тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений. Отсутствие служб по планированию и подготовке

управленческих решений [7, с.11]

Линейно-штабные организационные структуры (рис. 1.2) возникают на основе модификации линейных в тех случаях, когда структурные подразделения того или иного уровня взаимодействуют со специальными подразделениями - штабами, не лежащими на вертикальных линиях подчинения. Эти штабы могут формироваться как коллегиальные органы совещательного, информационного, даже контролирующего характера. Роль этих штабов - постоянное или периодическое оказание независимых консалтинговых услуг по конкретным вопросам функционирования того или иного подразделения. Такие независимые штабы, как правило, привносят в организацию дух конкуренции, соперничества.

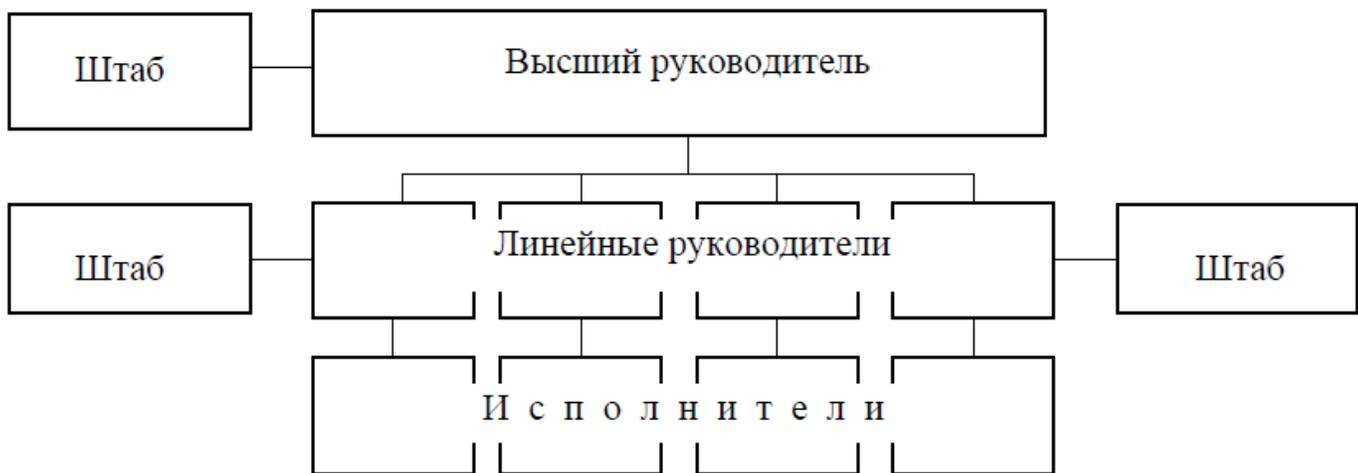


Рис. 1.2 - Линейно-штабная организационная структура [3, с.62]

Преимущества линейно-штабной структуры управления:

- 1) Более осмысленная и компетентная подготовка управленческих решений;
- 2) Освобождение линейных руководителей от решения специфических задач;
- 3) Возможность привлечения квалифицированных специалистов.

Недостатки линейно-штабной структуры управления:

- 1) Недостаточно четкая ответственность, поскольку готовящий решения не участвует в их реализации;
- 2) Тенденция к чрезмерной централизации;
- 3) Возрастание требований к высшему звену управления, принимающему решения.

В функциональных структурах создаются функциональные подразделения, наделенные полномочиями и ответственностью за результаты своей деятельности. Линейные звенья отличаются от функциональных интеграцией функций управления объектом, набором полномочий и ответственности.

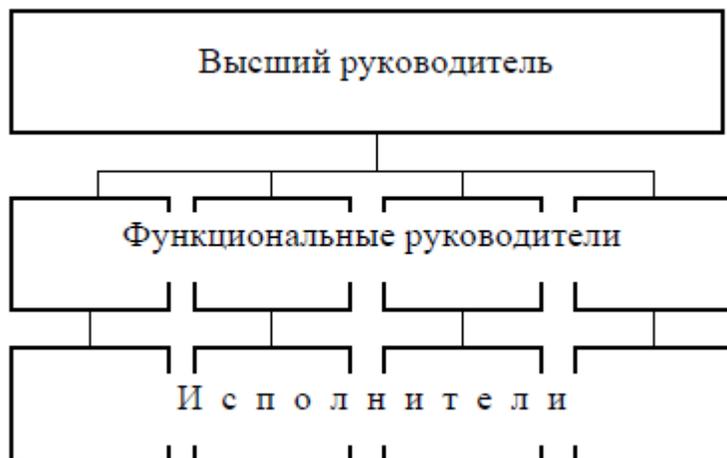


Рис. 1.3 - Функциональная организационная структура

Функциональной организационной структурой (рис. 1.3) называется структура, связанная с делением организации на отдельные элементы, выполняющие свои четко определенные, конкретные функции [6. с. 121-122]. Она является результатом функциональной департаментализации. При этом персонал подразделений группируется по выполняемым задачам (производство, финансы, маркетинг и т. п. (см. рис. 1.3)).

Достоинства функциональной организационной структуры связаны с возможностью приобретения персоналом высокого профессионализма в выполнении специализированных функций, а также с экономией на управленческих издержках, возникающей при таком способе взаимодействий в больших организациях.

Недостатки обусловлены несинхронностью выполнения принципиально разнородных функций и, следовательно, трудностями в координации деятельности функциональных подразделений (особенно в крупных организациях). Такие структуры малоэффективны в случаях значительной продуктовой или территориальной диверсификации производства и в условиях динамично меняющихся внешних условий. Кроме того, специалисты той или иной службы склонны завышать важность выполняемых ею функций, что приводит к

конфликтам за приоритет и наносит ущерб общим целям организации. [8, с.22]

Линейно-функциональные структуры

Функциональные организационные структуры в чистом виде практически не встречаются. Однако в органическом сочетании с линейными структурами они являются наиболее широко распространенными. Результат такой интеграции - линейно- функциональные организационные структуры (рис. 1.6), обеспечивающие сочетание выполнения узкоспециализированных функций (функциональное руководство) и строгую вертикальную подчиненность и отчетность (линейное руководство) [6, с. 122-123].

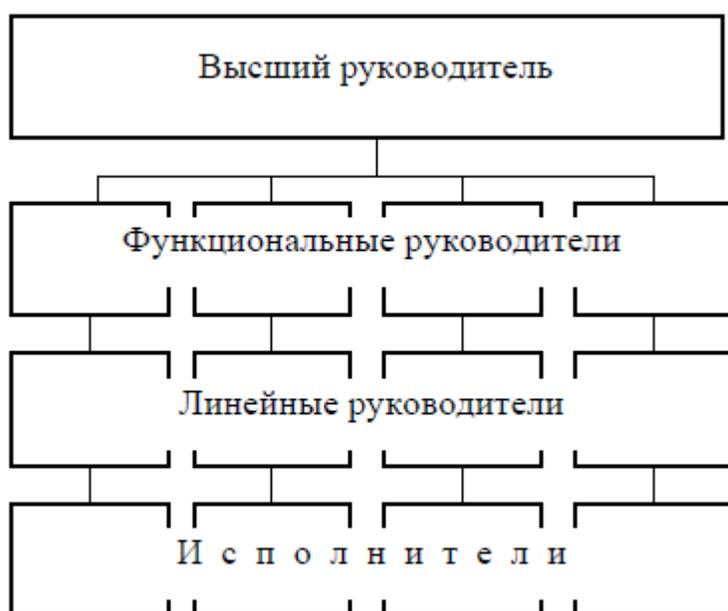


Рис. 1.4 - Линейно-функциональная организационная структура

Указанная структура, обеспечивая экономию на управленческих расходах, оказывается высокоэффективной для крупных предприятий, работающих в стабильных условиях и выпускающих однородную продукцию в больших количествах. Однако в условиях необходимости продуктовой или территориальной диверсификации производства, а также изменчивой рыночной конъюнктуры эффективность линейно-функциональных организационных структур стремительно падает. [11, с.34]

Как известно, в условиях острейшей конкуренции важнейшими тенденциями в развитии современных организаций являются их быстрый рост, непрерывное обновление и расширение номенклатуры предлагаемых товаров и услуг, выход на

новые (в том числе и зарубежные) рынки, увеличение адаптации к динамичным рыночным условиям. В связи с этим существенные недостатки линейно-функциональных структур, связанные с их малой адаптацией и трудностями при обслуживании диверсифицированных рынков, обусловили возникновение так называемых дивизиональных организационных структур.

Дивизиональное структурирование организации предполагает наличие в ее составе нескольких имеющих сходное строение подразделений (дивизионов), ориентированных на разные рынки. При этом под разными (диверсифицированными) рынками понимаются рынки, отличающиеся друг от друга либо видом реализуемой на них продукции (продуктовая диверсификация), либо расположением в разных регионах (территориальная диверсификация).

В соответствии с этим различают дивизиональную продуктовую организационную структуру (рис. 1.5) и дивизиональную региональную организационную структуру (рис. 1.6), являющиеся следствиями соответственно производственной и территориальной департаментализации.

На практике часто бывает так, что структура организации включает в себя ориентированные на географически удаленные рынки подразделения (региональные дивизионы), которые в свою очередь структурированы по видам выпускаемой продукции (содержат продуктовые дивизионы). Сочетание территориальных и продуктовых принципов внутреннего строения фирм привело к распространению смешанных дивизиональных организационных структур, свойственных весьма крупным компаниям, выпускающим разнообразную продукцию и реализующим ее в разных регионах страны и мира. [13, с.21]

Достоинства дивизиональных организационных структур связаны со значительной децентрализацией управления, высокой адаптацией и ориентацией на новые технологии, продукцию и рынки. Однако такие сложные и часто излишне громоздкие структуры способны распадаться на более мелкие вполне самостоятельные структуры.

Президент

Маркетинг

Кадры

Материально-техническое снабжение

Финансы

Производство продукта А

Производство продукта А

Производство продукта А

Инженерная

Производство

Инженерная

Производство

Инженерная

Производство

Сбыт

Бухгалтерия

Бухгалтерия

Сбыт

Бухгалтерия

Сбыт

Рис. 1.5 - Дивизионная продуктовая организационная структура [14, с.22]

Директор издательства

Отдел литературы для детей

Отдел художественной литературы

Учебная литература

Отдел Маркетинга

Редакция

Производственный отдел

Рис. 1.6 – Потребительская структура

Штаб-квартира фирмы

Отдел литературы для детей

Отдел литературы для детей

Отдел литературы для детей

Отделение в районе А

Отделение в районе В

Отделение в районе Д

Отделение в районе Б

Отделение в районе Г

Отделение в районе Е

Рис. 1.7 - Дивизионная региональная организационная структура

Проектные и матричные структуры

В рыночных условиях периодически возникает необходимость в осуществлении комплексных, нерутинных работ в рамках оперативного выполнения определенных программ, проектов. Для выполнения работ над конкретными проектами в организациях могут создаваться специальные проектные структуры - временные подразделения, включающие в свой состав специалистов требуемого для реализации проекта профиля [6. с. 124-125].

При этом возможны следующие варианты организации проектных структур:

- создание специальной целевой группы, команды, формируемой из числа специалистов других функциональных отделов;
- назначение одного из функциональных отделов в качестве исполнителя данного проекта без его освобождения от своих повседневных обязанностей (так называемого головного отдела);

- назначение одного из функциональных отделов в качестве исполнителя данного проекта с его освобождением от других обязанностей.

Однако большинство современных крупных фирм, способных осуществлять масштабные исследования и разработки по нескольким направлениям, как правило, осуществляют несколько проектов одновременно. В связи с этим линейно-функциональные организационные структуры таких организаций, дополненные новыми горизонтальными связями со стороны руководителей проектов, постепенно трансформировались в проектные матричные организационные структуры. Данные структуры предполагают наличие двойного руководства исполнителями как со стороны функциональных руководителей, так и со стороны руководителей проектов [6. с. 125-126]. Специалисты, временно вошедшие в состав проектных структур двойного подчинения, после завершения проекта переходят в другие проектные группы либо возвращаются в свои функциональные подразделения. Высший руководитель осуществляет общую координацию, контроль и урегулирование конфликтов.

Достоинства проектных структур - большая гибкость и динамичность, реализующая оперативность реагирования на изменения во внешней среде, существенная децентрализация, обеспечение творческого начала и повышенного интереса к работе. Недостатки - необходимость значительного количества профессионалов высочайшего уровня, способных решать самые разнообразные задачи в рамках нескольких проектов, проблема определения приоритетности проектов, вероятность конфликтов между функциональными руководителями и руководителями проектов по поводу привлечения ведущих специалистов, а также невозможность углубленного изучения конкретных проблем (проблема распыления способностей). [15, с.14]

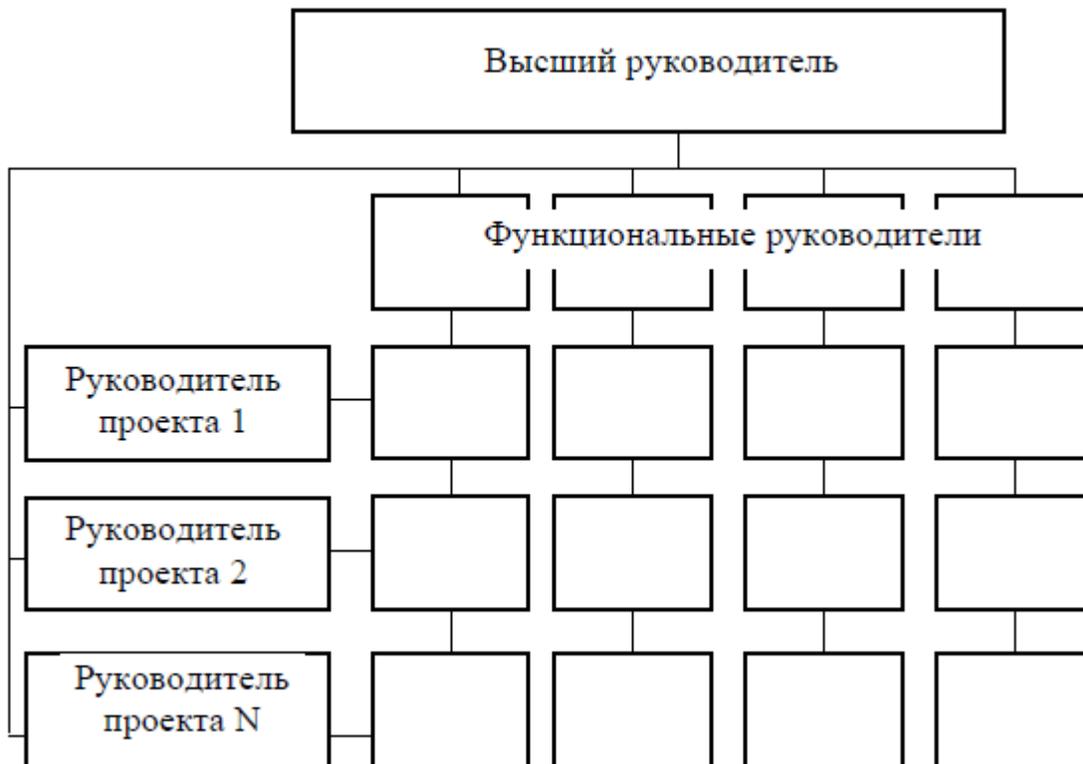


Рис. 1.7 - Матричная организационная структура

Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта.



Рис. 1.8 - Одна из разновидностей проектных структур управления

Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе). По форме структура управления по проектам может соответствовать как бригадной (кросс-функциональной) структуре, так и дивизионной структуре, в которой определенный дивизион (отделение) существует не постоянно, а на срок выполнения проекта.

Преимущества проектной структуры управления по проектам:

- высокая гибкость;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки проектной структуры управления по проектам:

- очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;
- дробление ресурсов между проектами;
- сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
- усложнение процесса развития организации как единого целого.

Вывод: преимущества перевешивают недостатки на предприятиях с небольшим числом одновременно выполняемых проектов. Возможности воплощения принципов современной философии качества определяются формой управления проектами.

Сетевые структуры

Появление в 80-е гг. сетевых организационных структур можно расценивать как попытку устранения очевидного противоречия, обусловленного тем, что в условиях общепринятого мнения об эффективности свободных рыночных сил их действие внутри традиционных компаний-участниц рыночных отношений практически отсутствует (во внешней среде таких фирм господствуют рыночные отношения, а во внутренней - администрирование). [16, с.33]

Сетевые организационные структуры предполагают, что взаимоотношения между структурными подразделениями строятся на рыночных принципах, т. е. основываются на контрактации, рыночных ценах на продукцию, конкуренции, существенной децентрализации. Основная идея появления названных структур состоит в том, что привнесение в деятельность организаций рыночных отношений взамен административных автоматически обеспечит улучшение размещения и использования ограниченных ресурсов, как это происходит на конкурентных рынках. Реализация рыночных принципов в деятельности организаций возможна в виде внутренней, стабильной и динамичной сети.

Внутренняя сеть подразумевает, что внутри имеющей в принципе централизованное руководство и четко очерченные границы единой фирмы ее подразделения строят свои взаимоотношения как равноправные субъекты рынка. То есть им предоставлена большая предпринимательская свобода, в их взаимоотношениях присутствует дух конкуренции, направленный на максимизацию прибыли. Все взаиморасчеты подразделения сетевой структуры осуществляют на основе контрактов и рыночных цен, действующих на открытом рынке. [17, с.22]

Достоинства внутренних сетей обусловлены объективными преимуществами рыночных отношений, стимулирующих адаптацию. инициативу, снижение издержек. В то же время реализация внутренних сетей сталкивается с серьезными трудностями, связанными с тем, что при централизованном управлении у руководителя всегда возникает соблазн "скорректировать" действие свободных рыночных сил, что неизбежно снижает их эффективность. Кроме того, по мнению сторонников неинституционализма, осуществление рыночных операций - транзакций - имеет свою вполне определенную стоимость и ведет к возникновению так называемых транзакционных издержек. Природа возникновения этих издержек связана с тем, что заключение контрактов и их последующее исполнение имеет свою общественную цену*, складывающуюся из затрат на поиск партнеров, оформление сделок и защиту от недобросовестного поведения контрагентов (судебные издержки) [9, с. 519; 10, с. 37-38]. Например, по мнению ряда экономистов, транзакционные издержки в США достигают 60 % валового внутреннего продукта страны и при этом имеют повышательную тенденцию [9, с. 523]. Перенесение рыночных отношений внутрь организации неизбежно приводит к росту внутрифирменных транзакционных издержек, которые, в принципе, могут уменьшить и даже полностью компенсировать преимущества, обеспечиваемые внутриорганизационным рынком.

1.3. Принципы построения организационных структур управления

В структуре управления есть требования, которые отражают главное для менеджмента значение. Они рассматриваются в принципах формирования организационной структуры. Основные из этих принципов должны быть определены следующим образом:

1. организационная структура управления обязана отражать задачи и цели самой организации, т.е. подчиняться производству и его потребностям;
2. следует учитывать оптимальное разделение труда между отдельными работниками и органами управления, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку;
3. развитие структуры управления надо связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника, а ещё органа управления, с установлением системы горизонтальных и вертикальных связей между ними;
4. между обязанностями и функциями, с одной стороны, и ответственностью и полномочиями с другой, надо поддерживать соответствие, нарушение которого сводится к дисфункции самой системы управления;
5. организационная структура управления должна быть адекватной социально-культурной среде организации, предоставляющее существенное влияние на решения относительно уровня детализации и централизации, распределения ответственности и полномочий, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей;

Всё это означает, что попытки копировать структуры управления, хорошо функционирующие в других социальных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация данных принципов обозначает потребность учета при развитии структуры управления множества разных факторов воздействия на организационную структуру управления.

Принципы формирования организационной структуры:

Оперативность – это суть этого требования заключается в том, чтобы за всё время от принятия решения до самого его исполнения в управляемой системе не успели произойти отрицательные изменения, которые делают ненужной реализацию принятых решений. [18, с.102]

Гибкость – это способность меняться в соответствии с изменениями внешней среды.

Оптимальность – эта структура управления признается самой оптимальной, если между этими звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступней управления.

Экономичность – сама задача заключается в том, чтобы эффект от управления достигался при наименьших затратах на управленческий аппарат.

Надежность – эта структура аппарата управления должна нам гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других данных. [1, с.141]

Важный фактор, задающий параметры и контуры структуры управления - это и есть сама организация. Организации отличаются по многим критериям. Огромное разнообразие организаций предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур. Эти подходы различаются в организациях некоммерческих и коммерческих, больших, малых и средних, которые находятся на разных стадиях жизненного цикла, имеют различный уровень разделения и специализации труда. Известно, что структура управления большими предприятиями сложна по сравнению с той, которая нужна небольшой фирме, где все данные функции менеджмента подчас сосредоточиваются в руках одного или двух членов организации. По росту организации и объема управленческих работ, формируются специализированные звенья и развивается разделение труда.

Надо обратить внимание на соединение структуры управления с фазами жизненного цикла организации. На стадии зарождения организации управление часто организуется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада естественно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с тенденциями и потребностями в изменении производства. На стадии завершения существования организации структура управления полностью разрушается. [19, с.181]

В проектировании организационных структур на современном этапе содержатся некоторые сложности, всё таки сложно учесть все эти изменения, которые происходят на предприятии непосредственно после внедрения определенной структуры управления, и носящие не коренной характер. Они влияют на работоспособность и устойчивость всей руководящей структуры, очень сильно.

В первой главе проведен анализ теоретических основ организационной структуры, управления организации, дано понятие и сущности организационной структуры управления, рассмотрены виды и принципы построения организационных структур.

Таким образом структура управления должна отражать цели и задачи фирмы, быть подчиненной производству и меняться вместе с ним. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. Полномочия руководителей ограничиваются факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями, принятыми традициями и нормами. Структура управления должна удовлетворять множеству требований, которые отражают ее значение для менеджмента. Все эти принципы учитываются в принципах проектирования организационной структуры управления.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

2.1 Общая характеристика ПАО «Сибнефть - ННГ»

АО "Ноябрьскнефтегаз" создано в 1981 году, акционировано в декабре 1993 года. За прошедшие годы сделано очень многое: освоен огромный район Крайнего Севера, построены прекрасные города Ноябрьск и Муравленко, а также несколько поселков.

Первоначально государственный пакет акций компании принадлежал государственному предприятию "Роснефть", затем указом Президента РФ от 28 августа 1995 году АО "Ноябрьскнефтегаз" введено в состав Сибирской нефтяной компании (НК "Сибнефть"), в которую помимо "ННГ" входят еще несколько

предприятий, в том числе Омский НПЗ, куда поступает значительная часть нефти Ноябрьскнефтегаза. Уже через пять лет ПАО "Сибнефть" - четвертая по капитализации среди нефтяных компаний в России. Это предприятие, как по мощности, так и по техническим данным превосходит российские заводы, что позволяет ему выпускать высококачественную продукцию.

Экономико-географическое положение компании отличается большой удаленностью от европейской части России. Ноябрьскнефтегаз ведет разработку и поисково-разведочные работы на территории южной части Ямало-Ненецкого и северной части Ханты-Мансийского автономных округов. Транспортная инфраструктура региона достаточно развита, что позволяет компании проводить эффективную сбытовую политику в Западно-Сибирском регионе.

Сегодня Сибнефть-Ноябрьскнефтегаз добывает более 6% российской нефти, а по объемам добычи компания уверенно занимает пятое место, опережая такие компании, как Башнефть и Мегионнефтегаз. Это самая крупная нефтедобывающая компания Ямало-Ненецкого округа - около 64% общего объема нефти. За 6 месяцев 2001 года добыто около 9500 тыс. т.

Компания находится на восьмом месте в России по величине доказанных запасов. В настоящее время на территории Ноябрьскнефтегаза открыто 52 месторождения, из которых лицензировано 45, из них 20 эксплуатируются, а около 10 планируется ввести в эксплуатацию. Месторождения содержат 212 залежей углеводородов, в том числе 205 нефтяных. На лицензионных участках АО текущие извлекаемые запасы составляют 625,2 млн. т. Геологические ресурсы, по различным оценкам, колеблются от 3,5 до 6,5 млрд. т. Это различие обусловлено, прежде всего, применением различных методик оценки и отсутствием независимого аудитора. Обеспеченность добычи запасами компании, по разным оценкам, составляет 25-33 года. Но в любом случае она превышает среднероссийский уровень (22 года). Качество нефти, добываемой АО "Ноябрьскнефтегаз", значительно выше среднего по России, но типично для предприятий Западной Сибири.

Более пяти лет назад началась реструктуризация предприятия, которая имела целью создание действенной модели производственного базового нефтеперерабатывающего комплекса Ноябрьского региона. Падение нефтедобычи, начавшееся еще в 1989 году, удалось сначала стабилизировать, а затем и преодолеть. 2000 год стал поворотным в сторону увеличения производства, производственные инвестиции по сравнению с предыдущим годом возросли в 4 раза. Проведена реструктуризация и укрупнение подразделений и отдельных

служб, входящих в АО - сейчас его производственная структура включает 30 обособленных подразделений. В частности, созданы единые управления по бурению, сельскому хозяйству, транспорту и обслуживанию дорог, материально-техническому снабжению, а также укрупнены за счет вошедших в них подразделений Строительно-монтажный трест и ТПДН "Муравленковскнефть". Значительные средства вложены в бурение и проведение геолого-технических мероприятий, призванных повысить нефтеотдачу разрабатываемых пластов. Отдача от этих вложений - дело будущего, но в планах Ноябрьскнефтегаза 20 млн. т нефти в год.

Перспективы развития любого нефтегазодобывающего предприятия в значительной мере определяется конкурентоспособностью ресурсного потенциала его месторождений. Вступили в позднюю стадию разработки Холмогорское, Карамышевское, Суторминское, Пограничное, Муравленковское и другие месторождения, определявшие славу Ноябрьского региона. Но более половины месторождений Сибнефть-Ноябрьскнефтегаза еще не вышли на максимальный уровень отбора нефти, а Сугмутское месторождение, находящееся на балансе ПАО, является, по оценкам специалистов, одним из самых продуктивных в Западной Сибири. В 1997 году компания приступила к разработке Спорышевского нефтяного месторождения, находящегося вблизи г. Ноябрьска: близость месторождения и производственной базы позволяет ускорить его освоение и значительно сэкономить средства. А в силу входят Яранейское, Романовское и Новогоднее месторождения.

2.2 Анализ организационной структуры

Трудная предсказуемость и разнообразие протекающих в экономике процессов позволили классику теории управления П.Друкеру назвать наше время "эпохой без закономерностей". В такой ситуации сложившиеся организационно-управленческие формы с их незыблемостью и инерционностью рассматриваются как ведущие к кризисам, грозящим самому существованию фирм, и актуальным для многих компаний становится проведение коренных структурных преобразований.

Объектом исследования является открытое акционерное общество «Сибнефть - ННГ», являющееся структурной единицей вертикально интегрированной нефтяной компании «Сибнефть». Организационная структура управления предприятием представлена на рис. 2.1.

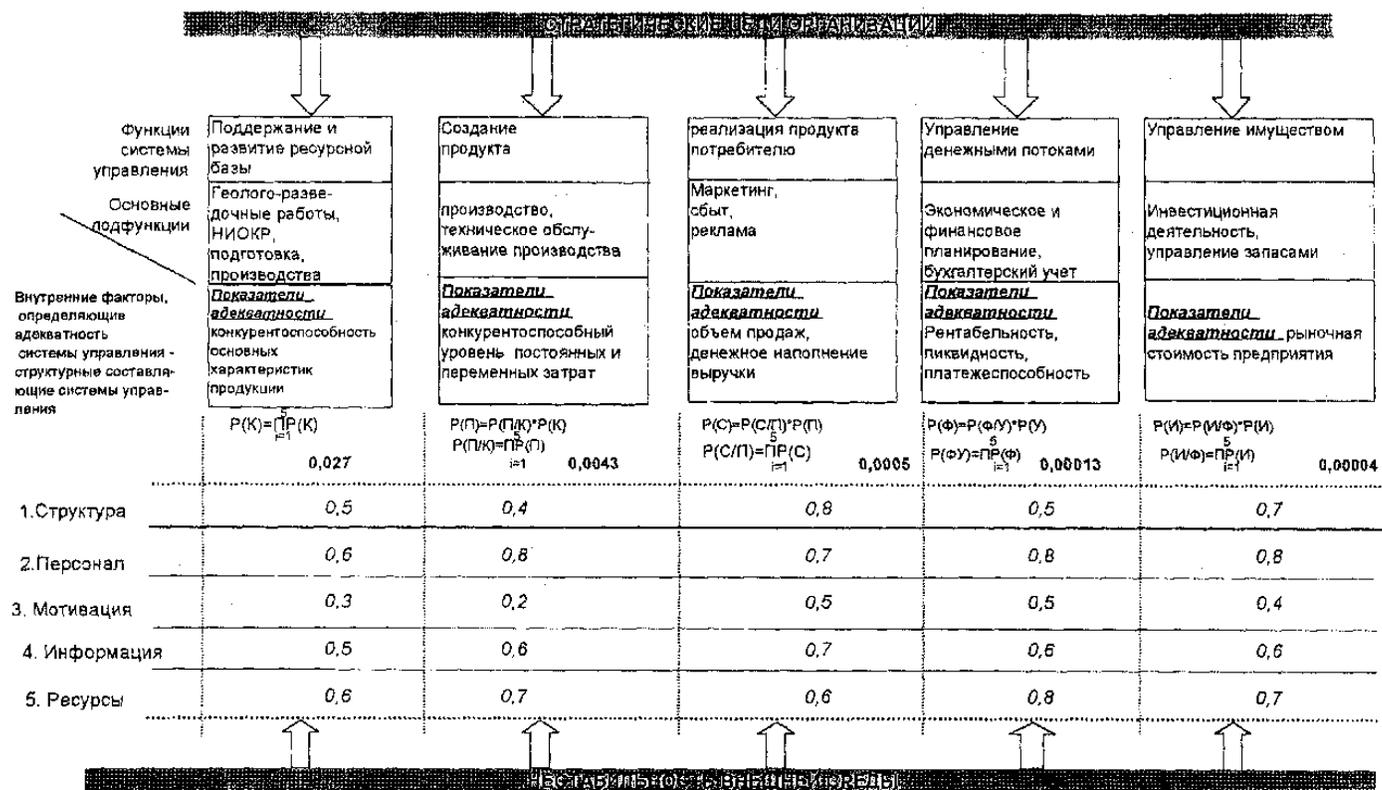


Рис. 3. Состав и структура управляющего уровня ПАО «Сибнефть - ННГ»

Анализ полученной матрицы распределения вероятностей адекватного реагирования системы на нестабильность внешнего окружения позволяет говорить о замедленной реакции, граничащей с почти полным ее отсутствием. Наблюдается разрыв между набором базовых функций и подфункций и существующим состоянием влияющих на него факторов, что характеризует состояние управляющего уровня ПАО ННГ как предкризисное.

Морфологический анализ структуры управления проведен как для ПАО ННГ в целом, так и для его основных структурных подразделений - ТПДН по трем направлениям:

- 1) иерархичность;
- 2) функциональное разделение труда;
- 3) централизация - децентрализация функций управления.

Рассчитанные показатели приведены в табл.1.1

Таблица 1.1 - Показатели, характеризующие организационные структуры ПАО ННГ и его структурных подразделений

Наименование подразделения h	Показатели иерархичности структуры	Показатели функционального разделения труда	Показатели функционального разделения труда												
			Нормативный	Фактический	Кр.с	Ky _i	Ky	Нормативный	Фактический	T _{ij}	Kп	Kd	Kk	Cс	Со
ПАО «Сибнефть-ННГ»	4	5	-0,07	1,07	1,15	0,78	0,87	38,9	1,1	0,44	0,15	8,4	89,7	-81,3	
ТПДПСН	3	4	-0,09	1,09	1,16	0,94	0,80	27,6	1,25	0,08	0,25	5,5	15.37	-10.2	
ТПДНМН	3	4	-0,19	1,19	1,22	0,96	0,88	31,1	1,25	0,07	0,31	5,1	13.2	-8.03	
ТПДНХН	3	4	-0,12	1,12	1,18	0,95	0,72	35,5	1,25	0,07	0,31	5,2	14.02	-8.8	
ТПДНЗН	3	4	-0,08	1,08	1,14	0,75	0,92	69,8	1,25	0,06	0,33	4,8	11.49	-6.6	

Условные обозначения: h - число уровней управления, ед.; $K_{p.c}$ - коэффициент рациональности структуры, ед.; Ky_i - коэффициент управляемости i-го элемента структуры; K_c - соотношение численности линейного и функционального персонала, ед.; K_y - средний уровень управляемости, ед.; T_{ij} - средняя трудоемкость функций, чел.ч./ млн.руб.; K_p - коэффициент полноты выполнения

функций управления, ед.; Kd - коэффициент дублирования функций управления, ед.; Kк - коэффициент концентрации функций управления, ед.; Cс - системная сложность системы, ед.; Со - собственная сложность системы, ед.; Св - взаимная сложность элементов в системе, ед.; А - степень централизации управления, ед.; В - степень самостоятельности элементов системы, ед.; Ов - степень ориентации системы на решение внутренних проблем, ед.

С позиций морфологического анализа существующие ОСУ могут быть оценены как вертикальные, нерациональные, отличающиеся высокой степенью бюрократизации. Для указанной ситуации характерно превышение фактического количества уровней управления над нормативным, превышение норм управляемости, большое количество связей, замкнутых на одном руководителе, высокое значение показателей трудоемкости частных функций управления, превышение фактического состава функций над нормативным, отсутствие четкой определенности диапазонов ответственности и их пересечение. Кроме того, в ходе анализа выявлены значительная степень сложности структуры, централизация управления в рамках ПАО и относительно низкая самостоятельность структурных подразделений, высокая степень ориентации системы на решение внутренних проблем.

-4

Для обеспечения системного подхода к анализу организационной структуры приведена ее комплексная оценка с помощью матрицы Феликса - Риггса (табл.2.2), в основу которой положено предположение о том, что каждый хозяйственный объект для успешного функционирования должен держать под контролем ряд параметров. При этом допустимо улучшение ситуации при ухудшении некоторых параметров, но для оценки общей ситуации необходимо получение суммарного итогового индекса путем взвешивания отдельных показателей при помощи экспертных оценок. В качестве контролируемых параметров использованы: мотивированность; стабильность; экономичность; результативность; централизованность; степень участия управленческого персонала в реализации функций управления. Максимально возможная оценка оргструктуры с помощью матрицы Феликса - Риггса составляет 1 650 баллов.

Таблица 2.2 - Расчет эффективности структуры управления на основе матрицы Феликса - Риггса

Контролируемые параметры	Прогрессивность	Стабильность	Экономичность	Результативность	Степень участия управленческого Централизованность реализации функций управления, %			Комплексность	Степень централизации реализации функций управления, %	Степень централизации реализации функций управления, %	Степень централизации реализации функций управления, %
					Кс	А	В				
Шаг 1	S		Кст	Устп	Кс	А	В	Кп	Кд	Кк	
Ряд А	1,14		0,51	11,1	1,15	0,10	1,0	44,00	15,00		
Ряд А _{сн}	1,08		0,63	3,30	1,09	0,63	1,25	9,00	25,00	Сущест	
Ряд амн	1,10		0,62	3,60	1,05	0,13	1,25	7,00	31,00	вующая	
Ряд Ая,	1,07		0,60	4,01	1,14	0,31	1,25	7,00	31,00	система	
Ряд А _{зн}	1,03		0,66	6,60	1,15	0,74	1,25	6,00	33,00		
Ряд В1	1,37		0,75	13,46	1,73	0,61	1,05	21,0	23,0	-	Проект система
Ряд В2	1,59		0,84	15,88	2,68	0,21	1,00	3,00	32,72	Сеть	
	2,77		1,00	26,83	3,05	0,09	1,00	2,0	35,00	10Ш	
	2,53		0,91	24,57	2,77	0,28	1,04	9,29	31,86	⁹ а	

Шаг 2	2,30	0,83 22,31	2,50125107	16,5728,71 ⁸ _Г
	2,06	0,74 20,05	2,22237601	23,8625,577
	1,82	0,66 17,79	1,94349114	31,1422,43 ⁶ ₅
	1,59	0,57 15,52	1,66561348	38,4319,295
	1,35	0,49 13,26	1,38174121	45,7116,14 ⁴ ₀
Шаг 3	1,11	0,40 11,0	1,09860125	53,0013,00 ³ _Ч
	0,88	0,31 8,74	0,820,98129 0,05	60,299,86 ² _к
	0,64	0,23 6,48	0,54,11132 0,18	67,576,71 ¹ _и
Шаг 4	0,41	0,14 3,24	0,26,23136 0,31	74,863,57 0
Ряд С	4	4 4	4 2 3 8	5 4
Ряд С _с ''	2	5 1	3 4 5 3	9 7
Ряд С _{мн}	2	5 1	2 4 5 3	9 9

Ряд С _и '	2	5 1	2 4 5 3 9 9	Очки
РядОш	2	5 1	4 4 5 3 9 9	
Ряд Д 1	5	7 5	6 3 4 8 5 6	
Ряд Д 2	6	8 6	8 6 5 10 10 9	
Шаг 6	10	10 15	20 25 20	Вес
РядЕ	40	40 60	80 125 340	
Ряд Б™	20	50 15	60 225 380	
Ряд Е,,,	20	50 15	40 225 420	
РядЕ»,	20	50 15	40 225 420	Оценка
РядЕзн	20	50 15	40 225 420	
РядР1	50	70 75	120 175 380	
Ряд F2	60	80 90	160 175 580	

Полученные в результате расчетов матрицы интегральные показатели эффективности ОСУ отражены в табл. 3, данные которой свидетельствуют об их значительном отклонении от возможного максимума, что подтверждает необходимость проведения реструктуризации предприятия. При этом акцент в данных мероприятиях, согласно закону синергии, должен приходиться на совершенствование ОСУ ТПДН, входящих в состав ПАО.

Таблица 2.3 - Интегральные показатели эффективности организационных структур управления ПАО «Сибнефть - ННГ» и его структурных подразделений

Наименование подразделения	Комплексная оценка эффективности структуры, балл.
ПАО «Сибнефть - ННГ»	680
ТПДНСН	750
ТПДНМН	770
ТПДНХН	770
ТПДНЗН	770
Проектируемые структуры	
Вариант 1	870
Вариант 2	1245

Выявленные в результате анализа основные недостатки могут служить фундаментом в разработке программы по реструктуризации. С целью оптимизации показателей эффективности ОСУ могут быть выработаны следующие рекомендации относительно организационных структур ТПДН:

1. Вывести из структуры аппарата управления ТПДН функции штабных отделов (служб) с передачей их в ПАО "Сибнефть-ННГ" при оперативном подчинении начальнику ТПДН.

Освобождение структур ТПДН от объектов сервисного и вспомогательного производства при передаче указанных отделов и цехов ТПДН в ведение соответствующих специализированных структурных подразделений ПАО ННГ. При

этом для контроля соответствия деятельности указанных подразделений задачам каждого конкретного ТПДН в состав аппарата управления ТПДН предлагается ввести координирующие службы соответствующей специализации.

2.3 Разработка антикризисного проекта организационной структуры

В рамках структуры ПАО ННГ в целом рекомендованы следующие преобразования:

1. создание Службы стратегического развития;
2. введение должности исполнительного директора;
3. создание управления производственного обслуживания на базе ЦБПО;
4. создание обособленных структурных подразделений «Энергонефть», «Теплонефть»;
5. выделение из состава ПАО ИИП «Благовест», ЗКСМ, как не отвечающих основным целям деятельности предприятия.

Организационная структура ПАО ННГ с учетом указанных изменений представлена на рис.2.3.

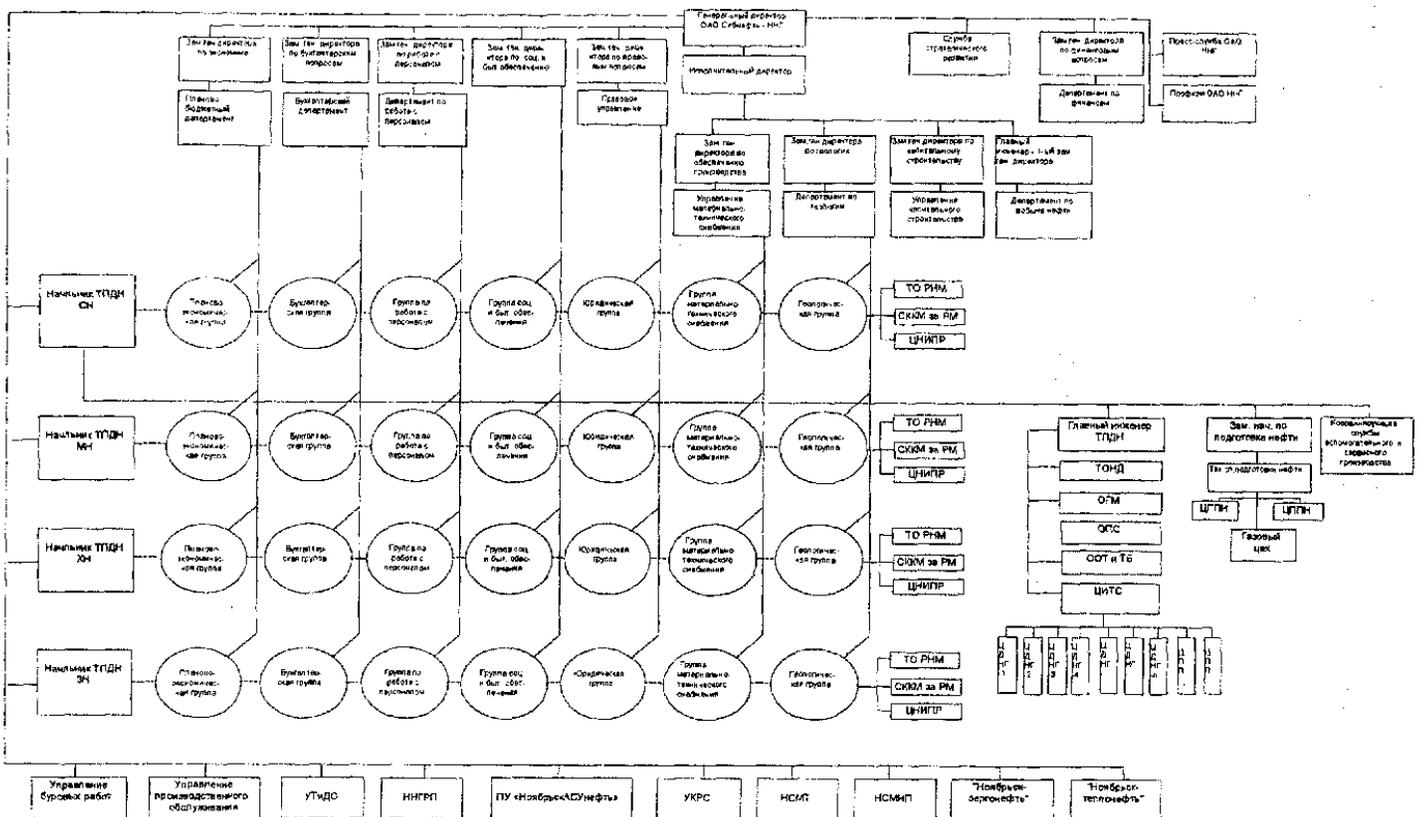


Рис. 2.3 - Проектируемая организационная структура управления ПАО ННГ

Второй альтернативой реструктуризации предприятия может являться создание сетевой организационной структуры. Организация в форме сети представляет собой идеальный организационный тип, объединяющий самостоятельные в хозяйственном, а иногда и в правовом отношении элементы. Главное усилие сетевой структуры направлено на сохранение различий между партнерами в части разнообразия их ресурсов при одновременном стремлении к достижению общих целей. Отношения между участниками такой организации, включая отдельных сотрудников, строятся на договорной основе, создавая своего рода внутриорганизационный рынок. Такого рода "развязывание" ресурсов сравнивается с виртуализацией, а сетевая организация с виртуальной организацией. Преобразование ПАО ННГ по принципу сетизации невозможно без соответствующих изменений на уровне головной компании. В целом для компании «Сибнефть», функционирующей в рамках дивизиональной структуры, наиболее приемлема динамическая сеть. Функционирование АО ННГ на переходном этапе более эффективно в рамках иерархизированной сети.

Схема строения ПАО ННГ после сетизации представлена на рис.2.4.

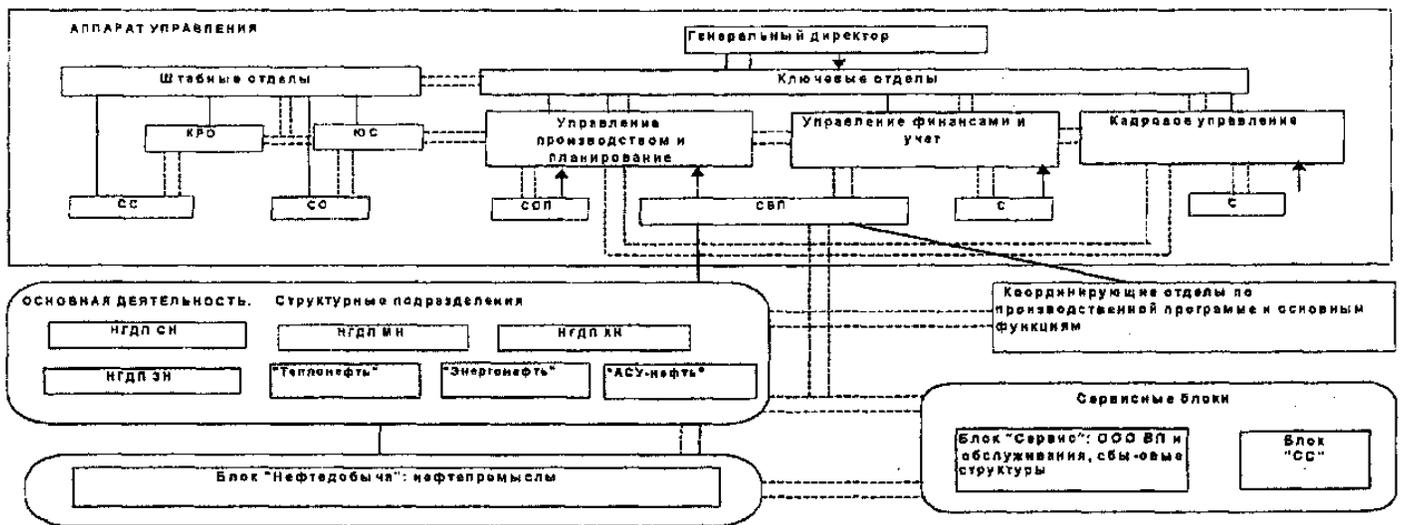


Рис.2.4 - Иерархизированная модель управления сетью для ПАО ННГ

С - службы; СО - связи с общественностью; СС - социальная сфера; КРО - контрольно-ревизионный отдел; АСУ - автоматизированные системы управления; ОП - основное производство; ВП - вспомогательное производство; ЮС - юридическая служба; СОП - службы основного производства; СВП - службы

вспомогательного производства

Внедрение сетевой формы организации управления, кроме прочего, позволит осуществить перераспределение функциональных полномочий, ориентированное на предоставление большей самостоятельности ПАО ННГ в решении стратегических и тактических задач.

Предлагаемые к внедрению варианты ОСУ оценены, прежде всего, с точки зрения их системной сложности и качественных показателей приспособляемости к внешним воздействиям (табл. 2.4).

Таблица 2.4 - Количественная и качественная оценка организационных моделей управления ПАО «Сибнефть - ННГ»

Показатель	Существующая ОСУ	Проект вариант 1	Проект вариант 2
1. Оценка системной сложности			
Число подразделений низшего уровня	385	233	124
Количество уровней	5	4	4
Системная сложность	8,43	7,86	6,95
Собственная сложность	89,70	54,59	18,75
Взаимная сложность	-81,27	-46,73	-11,8
Степень централизации управления	0,91	0,86	0,62
Степень самостоятельности элементов ОСУ	0,09	0,14	0,38

Степень ориентации СУ на решение внутренних проблем	0,88	0,79	0,63
---	------	------	------

2. Адаптация к внешней среде

Сокращение коммерческих расходов	-	+	++
----------------------------------	---	---	----

Ориентация на активный маркетинг	-	+	++
----------------------------------	---	---	----

Высвобождение работников и приведение оплаты труда в соответствие с результатами деятельности		+	++
---	--	---	----

Повышение самоорганизации отдельных звеньев (освобождение от объектов обслуживающего и вспомогательного производства)	-	+	++
---	---	---	----

Данные таблицы позволяют сделать вывод о том, что обе альтернативы более эффективны нежели существующая структура, поскольку снижается собственная сложность системы, степень централизации управления, вследствие чего происходит вовлечение низовых звеньев в процесс принятия решений и их исполнение, сокращается численность руководителей среднего уровня и число уровней управления.

Таблица 2.5 - Оценка эффективности проектируемой организационной модели ПАО «Сибнефть - ННГ»

Цели	Обязательные условия		Количественные цели (удельн		
ОСУ по этапам					
организационного развития	Согласие и готовность к преобразованиям	Повышение организационного потенциала	Выручка от реализации 1 т. н., руб.	Себестоимость 1 т.н., руб.	Ко ра 1.7 ру
Функциональная департаментализация со штабными элементами	+	+	523 (100%)	380 (73%)	34
Функциональная со штабными и программно-целевыми элементами	+	+	523 (100%)	317 (60%)	14 (2,
Иерархизированная сеть (проектный вариант)	+	+	523 (100%)	289 (55%)	12 (2,

Условные обозначения. Д - достаточно [0 баллов], У - удовлетворительно [2 балла], Х - хорошо [4 балла], О - очень хорошо [6 баллов], В - весовой коэффициент цели, определенный экспертным путем [1:2]

Однако наиболее целесообразно функционирование предприятия в рамках сети, что в соответствии с универсальными принципами эволюции естественных сложных систем, описываемыми теорией хаоса и синергетикой, объясняется

сочетанием процессов самоорганизации и роста внутренней энтропии при создании сети. Комплексная оценка эффективности произведена по методу парных сравнений и с помощью матрицы Феликса - Риггса. Результаты исследования, проведенного по первому методу (табл.2.5), показывают, что обе проектируемые модели имеют достаточно значимый результат по сравнению с существующей структурой. При этом степень достижения поставленных количественных и качественных целей, а также суммарный «эффект альтернативы» имеют более высокие значения для сети. К аналогичным выводам приводит анализ результатов расчета матрицы оценок по комплексному методу. Интегральные показатели эффективности по проектируемым вариантам составляют 870 и 1245 баллов соответственно. Необходимо отметить и ожидаемое улучшение ряда технико-экономических показателей деятельности предприятия в рамках проектируемых структур. Обобщая вышесказанное, можно заключить, что целенаправленное движение предприятия в данном направлении создает значительный резерв для повышения эффективности и качества управления и хозяйствования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В подавляющем большинстве организаций затраты на персонал составляют значительную, если не главную статью издержек. Это допустимо в условиях стабильности и развития организации, но в кризисе все меняется.

Затратная система не только не оправдывает себя, но и становится фактором, угрожающим благополучию организации и самих сотрудников. Затратность системы управления персоналом компании необходимо снижать. Система должна стать более экономичной.

Насколько бы динамична ни была система управления персоналом компании в обычных условиях, в условиях кризиса гибкость и динамичность - главные требования к системе управления персоналом. Она должна позволять очень быстро перестраивать организационно-штатные структуры и проводить необходимые мероприятия, как высвобождая значительное количество персонала, так и быстро подбирая необходимый персонал, и, что не менее важно, очень быстро вводить его в строй.

Для повышения эффективности деятельности организации может потребоваться штатно-структурная реорганизация. Необходимо привести в соответствие структуры организации ее коммерческо-производственной деятельности в

условиях финансового кризиса. При этом может потребоваться и оптимизация распределения работ между отдельными сотрудниками.

Возможное сокращение персонала должно проводиться по принципу реальной квалификации, опыта, инициативности.

Проводимые в организации изменения потребуют обновления комплекса документов регламентирующих деятельность персонала. Это обновление должно проходить параллельно с введением новшеств.

При создании новых положений в процессе реорганизации деятельности по управлению персоналом, удобнее воспользоваться методом, идущим от описания бизнес-процессов на основе структуры организации. Этот метод позволяет наиболее точно выявить все бизнес-операции, реализуемые сотрудниками, связав их при этом с существующим документооборотом.

На этапе моделирования бизнес-процессов требуется не просто пересчитать и закрепить бизнесы и функции, а определить взаимодействие между элементами ранее описанной организационно-функциональной структуры.

После описания процессов получают наиболее точный уровень знаний о деятельности конкретных сотрудников. Таким образом, можно сбалансировать и формально закрепить права и ответственность сотрудников, создав тем самым реально действующие должностные инструкции, положения о службах и отделах - мечту многих поколений кадровиков и управленцев.

Разработанные рекомендации будут способствовать повышению эффективности системы управления персоналом в условиях кризиса, что, в конечном счёте, улучшит результативность работы сотрудников и привлечёт дополнительные денежные средства в бюджет учреждения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абчук В.А.. Менеджмент: Учебное пособие. 2-е издание. – СПб. Издательство Михайлова В.А., 2014. – 463 с.;
2. Акимов Т.А. теория организации. - М.: Юнити, 2013.
3. Андреев В.Ф., Гришина Н.Г., Лопатина С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие/ Под ред. С.Г. Лопатиной. – М.: Юрайт, 2012. – 265 с.;

4. Аникин Б.А.. Высший менеджмент для руководителей: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 136 с.;
5. Веснин В.Р.. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 504 с.;
6. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент: Учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд, перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2012. – 670 с.;
7. Джеймс Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли – мл. «Организации: поведение, структура, процессы». – М.: Инфра – М, 2010 г.с. 662
8. Жолобов Ю.В.. Формула управления. Практические рекомендации. – М.: «Либерия – Бибиформ», 2010. – 168 с.;
9. Кнорринг В.Н.. Искусство управления: Учебник. – М.: Издательство БЕК, 2012 г. – 282 с.;
10. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Соломатин Н.А. и др. – М.: 2012. – 432 с.;
11. Менеджмент: учебное пособие для студентов ВУЗов, изд. 2-ое. / Под редакцией Подлесных В.И. – СПб.: Бизнес-пресса, 2012. – 467 с.
12. Основы менеджмента: Курс лекций (Шинкевич О.К.)
13. Румянцева Е.Е.. Новая экономическая энциклопедия. – М.: ИНФРА-М, 2010. – VI, 724 с.;
14. Словарь-справочник менеджера/ Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 608 с.;
15. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. Учебник. М.А. Чернышев и др. Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. - 506 с.
16. Теория управления: Учебник/ Под общ. ред. А.В. Гапоненко, А.П. Панкрутина. – М.: Изд-во РАГС, 2011. – 558 с.;
17. Уколов В.Ф.. Теория управления: Учебник для вузов/ В.Ф. Уколов, А.М. Масс. – 2-е изд., доп. – М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2011. – 656 с.;
18. Учебное пособие / Под ред. проф. И. Ю. Солдатовой, проф. М. А. Чернышева. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»; Ростов н/Д: Наука-Пресс, 2012. — 256 с.
19. Экономика организации (предприятия): Учебник/ Под ред. Н.А. Сафронова. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Экономистъ, 2012. – 618 с.