**Комплексные исследования систем управления**

Оглавление

Введение

Глава 1. Методологические основы исследований систем управления

1.1 Роль исследования в развитии организации

1.2 Объект и предмет исследования

1.3 Характеристика методов исследования систем управления и обоснование выбора методов

Глава 2. Исследование системы управления на примере компании «Лукойл»

2.1 Общие сведения и история развития организации

2.2 Технико-экономические показатели

2.3 Анализ элементов системы управления и направления совершенствования системы управления

Заключение

Список использованной литературы

# Введение

Значимость системы управления в достижении целей и решении задач, стоящих перед организациями, нельзя переоценить. В связи с этим специалистам в области менеджмента необходимо иметь знания, умения и навыки по их исследованию. Квалифицированно проведенные исследовательские работы систем управления позволят обеспечить развитие теории и практики построения новых и совершенствования действующих систем управления, что создаст в дальнейшем условия для более эффективного их функционирования.

Дисциплина «Исследование систем управления» является одной из основных, формирующих исследовательские качества. Она основывается на материалах других важнейших дисциплин учебного плана специализации «Менеджмент», являясь базой для усвоения специальных дисциплин и ряда элективных дисциплин.

Задачи исследования систем управления ставятся в подавляющей части случаев применительно к хозяйственным организациям, поэтому в данном пособии большее внимание будет уделено именно такого вида объектам. При этом организация или предприятие рассматривается как определенная целостность, представляющая собой социально-экономическую систему.

В данной работе будет рассмотрена деятельность нефтедобывающей компании «Лукойл», и влияние системы управления на эффективность ее работы.

# Глава 1. Методологические основы исследований систем управления

# 

# 1.1 Роль исследования в развитии организации

Любое понятие, которым мы оперируем должно иметь определение. В логическом словаре - справочнике Н.И.Кондакова понятие «исследование» определяется следующим образом: «Исследование - процесс научного изучения какого-либо объекта (предмета, явления) с целью выявления его закономерностей возникновения, развития и преобразования его в интересах общества».

В философском словаре дается более простое определение. «Исследование научное - процесс выработки новых научных знаний, один из видов познавательной деятельности».

Очень характерно, что в прошлом понятие «исследование» связывалось только со специализированной научной деятельностью. Современные тенденции развития общества и человека показывают возникновение новых потребностей. С одной стороны, многие виды профессиональной деятельности человека сегодня требуют научного подхода, а, следовательно, исследования как бы проникают в обычную практическую деятельность[[1]](#footnote-1).

С другой стороны, развитие профессионализма в различных областях деятельности ведет к пониманию исследования как закономерного и естественного элемента ее практической эффективности. В этом случае исследование уже не связывается только с научной деятельностью и даже с научным подходом. Это фактор профессионализма, образования и искусства. В этом смысле говорят, например, об исследовании операций.

В связи с этим можно построить определение понятия «исследование» следующим образом. Исследование - это вид деятельности человека, состоящий в[[2]](#footnote-2):

1. распознавании проблем и ситуаций,
2. определении их происхождения, свойств, содержания, закономерностей поведения и развития,
3. установлении места этих проблем и ситуаций в системе накопленных знаний,
4. нахождении путей, средств и возможностей использования новых представлений или знаний о данной проблеме в практике се разрешения.

В реальной практике эти признаки исследования находятся в некотором соотношении, характеризующем и степень профессионализма и конкретные цели и задачи деятельности.

# 1.2 Объект и предмет исследования

Предварительно следует дать характеристику элементов производственной системы. Их можно характеризовать следующими параметрами и показателями[[3]](#footnote-3):

* предметы труда - сырье, материалы, полуфабрикаты, комплектующие и т.п.: состав, объемы, динамика объемов и состава, обеспеченность, использование, затраты, запасы, периодичность поставок, качество поставок, материалоемкость и др.;
* средства труда - машины, оборудование т.п.: состав и структура, обеспеченность, использование, прогрессивность, выбытие и обновление основных фондов, фондовооруженность и др.;
* кадры производства - основные и вспомогательные рабочие: состав, численность, квалификация, текучесть, обеспеченность, производительность, образовательный уровень и т.п.;
* технология производства - совокупность взаимосвязанных производственных процессов по изготовлению продукции: прогрессивность техпроцессов, удельный вес основных и вспомогательных техпроцессов. удельный вес ручного труда, обеспеченность техоснасткой, уровень автоматизации техпроцессов, длительность техпроцессов, качество осуществления техпроцессов и др.;
* производственные функции - функции кадров производства, машин и оборудования, осуществляемые в процессе производства продукции: состав, содержание, структура, длительность, повторяемость, затраты и др[[4]](#footnote-4).;
* методы организации производства - совокупность способов организации основного, вспомогательного и обслуживающего производств: структура типов производств, уровень предметной, технологической и подетальной специализации, уровень концентрации, кооперирования и комбинирования производства, виды движения предметов труда, периодичность запуска партий, способы передачи партий продукции, технический уровень производства, ритмичность производства и др.;
* производственная структура - состав подразделения производственной системы и взаимосвязи между ними в процессе производства продукции: состав цехов, участков и бригад основного, вспомогательного и обслуживающего производств; территориальное расположение подразделений; внутрипроизводственные связи звеньев в производственной структуре; распределение численности работающих по производственным подразделениям; обеспеченность производства новыми разработками и др;
* продукция - материальный результат производства: объем и номенклатура выпускаемой продукции, номенклатура и объемы НИОКР и услуг, качество продукции и услуг, сложность продукции, удельный вес новой продукции, объем экспорта, выполнение плана поставок по контрактам, динамика объемов производства, себестоимость, прибыль, рентабельность продукции и др.

Применительно к данной работе очевидно, что предметом рассмотрения должны подлежать вопросы исследования систем управления, то есть управляющих подсистем - субъектов системы организации[[5]](#footnote-5).

Элементы системы управления можно характеризовать рядом следующих параметров и показателей[[6]](#footnote-6):

* функции управления - специфический вид деятельности по обоснованию, выработке, принятию и выполнению управленческих решений: состав и количество функций; распределение функций; уровень выполнения функций, уровень специализации, кооперации, децентрализации и централизации выполнения функций; количество уровней управления; уровень дублирования функций; уровень регламентирования функций; затраты на выполнение функций; длительность выполнения функций и др.;
* информация - совокупность сведений и данных, необходимых для обоснования, выработки, принятия и выполнения решений по достижению целей и задач организации: виды, структура и объем информации; уровень информационного обеспечения; периодичность поступления информации; затраты на обработку информации; схема информационных потоков; схема документооборота и др.[[7]](#footnote-7);
* технические средства управления - совокупность технических средств, применяемых для сбора, обработки, представления и использования информации кадрами управления: виды и количество технических средств, качество технических средств, стоимость и цена потребления технических средств, удельный вес прогрессивных технических средств, возрастной состав технических средств, обеспеченность техническими средствами, уровень автоматизации решения управленческих задач, уровень организации рабочих мест и др.;
* кадры управления - работники всех уровней управления: численность управленческого персонала, численность по подсистемам (функциям) управления, удельный вес менеджеров и исполнителей, профессиональный и возрастной состав, квалификационный и образовательный уровень, текучесть управленческих кадров, заработная плата кадров управления, уровень трудовой дисциплины, условия труда, оперативность принятия решений, соответствие занимаемым должностям, уровень обеспеченности кадрами и др.;
* технология управления - совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, направленных на обоснование, выработку, принятие и выполнение решений управленческих процессов: состав и структура управленческих процессов, процедур и операций; длительность управленческого цикла; удельный вес управленческих операций рутинного и творческого характера; повторяемость и длительность процессов, процедур и операций; уровень типовых технологических процессов управления; уровень регламентации процессов управления; ритмичность выполнения процессов управления; качество выполнения процессов управления; затраты на выполнение процессов, процедур и операций управления и др.;
* методы организации управления - совокупность способов и приемов управления, обеспечивающих достижение целей и решение задач организации: удельные веса организационно-административных, экономических и социально-психологических методов управления; обеспеченность нормативными, методическими и другими документами; уровень учета и контроля исполнения решений; уровень качества используемых методов управления; уровень мотивации труда; уровень творческой активности членов трудового коллектива; уровень организации делопроизводства и др.[[8]](#footnote-8);
* ОСУ - совокупность специализированных органов (подразделений - отделов, бюро, групп и т.п.) управления, взаимодействующих и взаимосвязанных между собой для достижения целей и задач организации: состав и количество управленческих подразделений на иерархических уровнях управления; состав и соотношение целевого, линейного, функционального и обеспечивающего управления; тип существующей структуры управления; соответствие коэффициента управляемости норме управляемости; уровень качества ОСУ; затраты на управление по подразделениям и др.;
* решения - акты, результат, конечный продукт управленческой деятельности, направленные на достижение целей и задач организации: состав, структура и качество решений; своевременность решений; уровень исполнения решений; уровень регламентации решений; повторяемость решений; количество принимаемых решений; оперативность решений; затраты на принятие решения и др[[9]](#footnote-9).

От выбора для исследования состава элементов системы управления, их параметров и показателей во многом зависят его конечные результаты.

# 1.3 Характеристика методов исследования систем управления и обоснование выбора методов

Методология - это логическая организация деятельности человека, состоящая в определении цели и предмета исследования, подходов и ориентиров в его ведении, выборе средств и методов, определяющих наилучший результат. Любая деятельность человека характеризуется методологией. Но в исследовательской деятельности методология играет решающую роль в успехе[[10]](#footnote-10).

Цель исследования заключается в поиске наиболее эффективных вариантов строения системы управления и организации ее функционирования и развития. Но это общее представление о цели. В реальности проведение исследования преследует множество целей, например, мониторинг качества управления, формирование атмосферы творчества и инноваций системе управления, своевременное распознавание проблем, обострение которых в будущем может осложнить работу, повышение квалификации персонала управления, оценка стратегий и пр.

Цели исследования могут быть текущими и перспективными, общими и детальными, постоянными и эпизодическими.

Методология любого исследования начинается с выбора, постановки и формулирования его цели. Объектом исследования является система управления. Но в методологическом отношении важным оказывается понимать и учитывать класс этой системы. Она относится к классу социально - экономических систем. А это значит, что основополагающим ее элементом является человек, деятельность человека определяет особенности всех процессов ее функционирования и развития. Связи, благодаря которым существует эта система, характеризуют сложные и противоречивые отношения между людьми, основанные на их интересах, ценностях, мотивах и установках[[11]](#footnote-11).

Какими бы совершенными ни были современные технические средства, их роль зависит от интересов человека, мотивов использования и освоения. Система управления строится на деятельности человека. Можно исследовать технику, но нельзя ее исследовать в отрыве от человека и всех факторов ее использования в его деятельности.

Предметом исследования является проблема. Проблема - это реальное противоречие, требующее своего разрешения. Функционирование системы управления характеризуется множеством разнообразных проблем, которые выступают как противоречие стратегии и тактики управления, условий рынка и возможностей фирмы, квалификации персонала и потребностей в инновациях и пр. Необходимы исследования для решения этих проблем, некоторые из которых являются «вечными», другие преходящими или созревающими.

Цель является основой распознавания и выбора проблем в исследовании.

Следующей составляющей в содержании методологии исследования является подходы. Подход - это ракурс исследования, это как бы исходная позиция, отправная точка (плясать от печки - народная мудрость), с которой исследование начинается и которая определяет его направленность относительно цели.

Подходы могут быть аспектные, системные и концептуальные[[12]](#footnote-12).

* Аспектный подход представляет выбор одной грани проблемы по принципу актуальности, или учитывая ресурсы, выделенные на исследование. Так, например, проблема развития персонала может иметь экономический аспект, социально-психологический, образовательный и т.д.
* Системный подход отражает более высокий уровень методологии исследования. Он требует максимально возможного учета всех аспектов проблемы в их взаимосвязи и целостности, выделения главного и существенного, определения характера связей между аспектами, свойствами и характеристиками.
* Концептуальный подход предполагает предварительную разработку концепции исследования, т.е. комплекса ключевых положений, определяющих направленность, архитектонику и преемственность исследования.

Подходы могут быть эмпирическими, прагматическими и научными. Если в основном опираются на опыт - эмпирические, если - на задачи получения ближайшего результата - прагматические. Наиболее эффективным является конечно, научный подход, который характеризуется научной постановкой целей исследования и использованием научного аппарата в его проведении.

Методология исследования должна включать также определение и формулирование ориентиров и ограничений. Они позволяют проводить исследование более последовательно и целеустремленно. Ориентиры могут быть гибкими и жесткими, а ограничения явными или неявными.

Главную роль в методологии играют средства и методы исследования, которые можно разделить на три группы: формально - логические, общенаучные и специфические.

* Формально-логические - это методы интеллектуальной деятельности человека, составляющей основу исследований управления.
* Общенаучные методы отражают научный аппарат исследования, определяющий эффективность любого их типа.
* Специфические - это методы, которые рождаются спецификой систем правления и отражают специфику управленческой деятельности.

# Глава 2. Исследование системы управления на примере компании «Лукойл»

# 

# 2.1 Общие сведения и история развития организации

ЛУКОЙЛ - одна из крупнейших международных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний. Основными видами деятельности Компании являются разведка и добыча нефти и газа, производство нефтепродуктов и нефтехимической продукции, а также сбыт произведенной продукции. Основная часть деятельности Компании в секторе разведки и добычи осуществляется на территории Российской Федерации, основной ресурсной базой является Западная Сибирь. ЛУКОЙЛ владеет современными нефтеперерабатывающими, газоперерабатывающими и нефтехимическими заводами, расположенными в России, Восточной и Западной Европе, а также странах ближнего зарубежья. Основная часть продукции Компании реализуется на международном рынке. ЛУКОЙЛ занимается сбытом нефтепродуктов в России, Восточной и Западной Европе, странах ближнего зарубежья и США[[13]](#footnote-13).

ЛУКОЙЛ является второй крупнейшей частной нефтегазовой компанией в мире по размеру доказанных запасов углеводородов. Доля Компании в общемировых запасах нефти составляет около 1,1%, в общемировой добыче нефти - около 2,3%. Компания играет ключевую роль в энергетическом секторе России, на ее долю приходится 18% общероссийской добычи и 19% общероссийской переработки нефти.

По состоянию на начало 2009 года доказанные запасы нефти Компании составляли 14 458 млн барр., газа – 29 253 млрд фут3, что в совокупности составляет 19 334 млн барр. н.э.

В секторе разведки и добычи ЛУКОЙЛ располагает качественным диверсифицированным портфелем активов. Основным регионом нефтедобычи Компании является Западная Сибирь. ЛУКОЙЛ также реализует проекты по разведке и добыче нефти и газа за пределами России: в Казахстане, Египте, Азербайджане, Узбекистане, Саудовской Аравии, Колумбии, Венесуэле, Кот-д’Ивуаре, Гане, Ираке.

В 2005 году с введением в эксплуатацию Находкинского месторождения Компания начала реализацию газовой программы, в соответствии с которой добыча газа будет расти ускоренными темпами как в России, так и за рубежом, а доля газа будет доведена до трети от суммарной добычи углеводородов. Ресурсной базой для реализации этой программы являются месторождения Большехетской впадины, Каспийского моря и Центрально-Астраханское месторождение в России, а также международные газовые проекты: Кандым – Хаузак – Шады в Узбекистане (на котором в 2007 году была начата добыча) и Шах-Дениз в Азербайджане.

ЛУКОЙЛ владеет нефтеперерабатывающими мощностями в России и за рубежом. В России Компании принадлежат четыре крупных НПЗ - в Перми, Волгограде, Ухте и Нижнем Новгороде, и два мини-НПЗ. Совокупная мощность российских НПЗ составляет 44,7 млн т/год нефти. Зарубежные НПЗ Компании расположены на Украине, в Болгарии и Румынии, также ей принадлежит 49%-ая доля в нефтеперерабатывающем комплексе ISAB (о. Сицилия, Италия), их совокупная мощность составляет 21,8 млн т/год нефти. В 2008 году на собственных заводах Компании и комплексе ISAB было переработано 56,28 млн т нефти, в том числе на российских – 44,18 млн т.

В 2008 году в рамках реализации Программы стратегического развития на 2008–2017 годы в ОАО «ЛУКОЙЛ» был создан новый бизнес-сектор – «Электроэнергетика». В него, помимо приобретенного в 2008 году ОАО «ЮГК ТГК-8» и собственных электростанциях на месторождении в России, входят также предприятия, генерирующие электро- и теплоэнергию в Болгарии, Румынии и на Украине. Общая выработка электрической энергии компаниями сектора составила 16,2 млрд кВт/ч, выработка тепловой энергии превысила 18,1 млн Гкал (доля ОАО «ЮГК ТГК-8» в общей выработке составила 90% и 85%, соответственно). В долгосрочной перспективе бизнес-сектор «Электроэнергетика» станет важным фактором роста капитализации Компании.

По состоянию на начало 2009 года сбытовая сеть Компании охватывала 25 стран мира, включая Россию, страны ближнего зарубежья и государства Европы (Азербайджан, Беларусь, Грузия, Молдова, Украина, Болгария, Венгрия, Финляндия, Эстония, Латвия, Литва, Польша, Сербия, Черногория, Румыния, Македония, Кипр, Турция, Бельгия, Люксембург, Чехия, Словакия, Хорватия), а также США, и насчитывала 204 объекта нефтебазового хозяйства с общей резервуарной емкостью 3,06 млн м3 и 6 748 автозаправочных станций (включая франчайзинговые).

# 2.2 Технико-экономические показатели

В 2009 году прирост запасов углеводородного сырья по российской классификации, по предварительной оценке, составил 105,8 млн ТУТ. Открыто одно нефтяное месторождение и 17 залежей на ранее открытых месторождениях.

Одним из важнейших результатов 2009 года стала совместная с норвежской Statoil победа в тендере на разработку месторождения Западная Курна-2 в Ираке.

В 2009 году добыча нефти по Группе «ЛУКОЙЛ» с учетом долей участия в зависимых обществах и зарубежных проектах, по предварительным данным, превысила уровень 2008 года и составила более 97 млн тонн. Рост темпов добычи нефти на территории РФ связан в основном с ростом добычи нефти на Южно-Хыльчуюском месторождении.

Благодаря реализации программ геолого-технических мероприятий на переходящем фонде, активному вводу в эксплуатацию новых добывающих скважин, Компании удалось в отчетном периоде не только остановить снижение среднесуточной добычи нефти на территории Российской Федерации, но и увеличить ее по сравнению с 2008 годом на 5 тыс. т/сут. Средний дебит нефти действующих скважин Российской Федерации второй год подряд устойчиво держится на уровне 10,5 т/сут.

В 2009 году нефтегазодобывающими обществами Группы «ЛУКОЙЛ» начата добыча углеводородного сырья на 7 новых месторождениях. Дополнительная добыча нефти за счет применения методов повышения нефтеотдачи пластов по Группе «ЛУКОЙЛ» составила в 2009 году 23 млн тонн, или около 25% от общей добычи.

Добыча газа (включая собственное потребление, закачку в пласт и транспортные потери) в 2009 году по Группе «ЛУКОЙЛ» по предварительным данным составила около 17,5 млрд м3. Снижение объемов по сравнению с 2008 годом обусловлено ограничениями приема природного газа со стороны ОАО «Газпром».

Ожидается, что в 2009 году объем переработки нефтяного сырья на заводах Компании (включая долю в переработке комплексов ISAB и TRN) составил около 63 млн тонн, в том числе на российских НПЗ Компании – более 44 млн тонн. По сравнению с 2008 годом общий объем переработки увеличен на 11%.

По предварительным данным, на российских НПЗ Компании доля высокооктановых бензинов в общем объеме производства автомобильных бензинов увеличилась с 87% в 2008 году до 90% в 2009 году. Доля автомобильного бензина, соответствующего стандарту ЕВРО-3,4, ожидается на уровне 85% от общего объема производства бензина (2008 год – 81,5%), а по российским НПЗ Компании данный показатель вырос с 77,7% в 2008 году до 83,4% в 2009 году.

В 2009 году объем продаж фирменных масел в РФ на 8% превысил показатель прошлого года, Компанией начато производство моторных масел по новой формуле, которое разливается в канистры нового дизайна.

По предварительным данным, в 2009 году сумма налоговых поступлений в бюджетную систему Российской Федерации от организаций Группы «ЛУКОЙЛ» составит более 500 млрд руб.

На выполнение мероприятий в рамках программ по обеспечению промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды было направлено более 17 млрд рублей. Общий объем средств, выделенных для реализации Годовой координационной программы научно-технических работ на 2009 год, составил 2,9 млрд рублей.

Главным результатом антикризисных мер в сфере социальной политики в 2009 году стало отсутствие снижения заработной платы и недопущение сокращения рабочих мест. Компания выполнила принятые на себя в 2009 году социальные обязательства в полном объеме. Затраты на социальную поддержку работников, членов их семей и пенсионеров в 2009 году соответствуют уровню 2008 года.

Таблица 1

**Сравнение показателей деятельности группы «ЛУКОЙЛ» в России со среднероссийскими показателями**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2004** | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** |
| **Дебит нефтяных скважин, т/сут** | | | | | |
| ЛУКОЙЛ | 10,7 | 11,1 | 11,2 | 11,0 | 10,5 |
| В среднем по России | 10,3 | 10,4 | 10,3 | 10,2 | 9,9 |
| **Доля неработающих нефтяных скважин в эксплуатационном фонде, %** | | | | | |
| ЛУКОЙЛ | 17,9 | 16,8 | 15,4 | 15,3 | 14,7 |
| В среднем по России | 23,6 | 19,6 | 17,5 | 16,4 | 16,0 |
| **Обводненность нефтяных скважин, %** | | | | | |
| ЛУКОЙЛ | 76,4 | 77,8 | 79,6 | 80,9 | 82,2 |
| В среднем по России | 81,0 | 82,2 | 83,3 | 86,2 | 84,7 |
| **Глубина переработки нефти, %** | | | | | |
| ЛУКОЙЛ | 75,4 | 77,5 | 76,2 | 74,0 | 76,0 |
| В среднем по России | 71,1 | 71,3 | 71,7 | 71,4 | 71,5 |
| **Выход светлых нефтепродуктов, %** | | | | | |
| ЛУКОЙЛ | 50,2 | 51,1 | 50,2 | 49,9 | 50,4 |
| В среднем по России | 53,5 | 54,0 | 55,3 | 55,1 | 56,0 |
| **Доля высокооктановых бензинов в общем выпуске автобензинов, %** | | | | | |
| ЛУКОЙЛ | 61,4 | 69,0 | 76,6 | 83,5 | 87,0 |
| В среднем по России | 56,1 | 58,3 | 68,7 | 73,9 | 77,2 |

# 2.3 Анализ элементов системы управления и направления совершенствования системы управления

Начиная с 2005г. в ОАО «ЛУКОЙЛ» идет непрерывный процесс преобразований. Кризис, постигший предприятие в 2004г. году заставил пересмотреть принципы, по которым это предприятие жило. Во главу угла была поставлена экономика. Именно тогда, в 2005г. новая руководящая команда сделала ставку на построение специализированного предприятия нефтедобычи.

Прошедшие шесть лет стали новейшей историей предприятия. За этот период было сделано достаточно много: от процесса реструктуризации - выделения несвойственных производств в самостоятельные предприятия, обслуживающие добычу, до отказа от традиционной для отрасли структуры. Девиз ОАО «ЛУКОЙЛ»: «инновационность, системность, динамичность».

Задачей управления Обществом является создание структуры, способной адекватно реагировать на изменения внешних условий деятельности. Для того чтобы система была динамичной, в ОАО «ЛУКОЙЛ» был произведен переход от функциональной модели управления к управлению по процессам. Структурные подразделения в масштабах предприятия более не являются объектом управления.

Не секрет, что добыча нефти и газа, как правило, ведется вне главного офиса предприятия. В ОАО «ЛУКОЙЛ», например, деятельность осуществляется в трех нефтяных районах с удалением от Центрального аппарата управления до 500 км. Поэтому традиционная структура предприятия нефтедобычи предполагает дивизиональное построение. Логика управления при этом следующая: Центральный аппарат управления, Нефтегазодобывающие управления (филиалы в районах с полноценным аппаратом), Цеха добычи.

При построении управления по процессам происходит изменение как характера деятельности, так и, соответственно, изменение организационной структуры. Подобные изменения порождают определенные проблемы и требуют особо осторожного подхода при проведении. Осторожность требуется для сохранения работоспособности предприятия не только в текущей ситуации, но и в будущем, так как изменения носят принципиальный, стратегический характер.

В начале 2009 года руководством ОАО «ЛУКОЙЛ» была поставлена задача совершенствования принципов работы с персоналом и формирования системы управления персоналом.

Формирование проводилось посредством[[14]](#footnote-14):

* выстраивания стратегических целей управления,
* создания действенной организационной структуры управления персоналом,
* формирования концептуальных основ и регламентации функционирования отдельных подсистем (направлений деятельности, механизмов и процедур) системы управления персоналом.

В прежнем виде система управления персоналом носила «учетно-регистрационный» характер и не успевала реагировать на изменения, происходящие в Обществе. Построение кадровых служб варьировалось от полного объединения функций в рамках одного подразделения до выделения отдельных подразделений под каждое из основных направлений деятельности.

В результате проведенного в ОАО «ЛУКОЙЛ» мониторинга были выявлены основные проблемы и разработаны рекомендации по построению системы управления. Для эффективной поддержки структурных изменений, происходящих в Обществе, системой управления персоналом требовалось дополнительное согласование ее целей со стратегией предприятия.

Цель системы управления персоналом была сформулирована исходя из целей и задач основной деятельности предприятия: «Развитие и оптимальное использование кадрового ресурса, способного и готового обеспечить стабильное развитие Общества».

В 2009 году создана новая организационная структура Управления персоналом на основе функционального анализа, унификации выполняемых функций, и их перераспределения между отделами Управления персоналом на основе принципа «специализации».

Для эффективного функционирования системы управления персоналом формируются концептуальных основы, которые в виде общих подходов и правил управления персоналом в нашем Обществе закреплены в ряде документов (в Меморандуме развития, Кадровой политике, Социальной политике, Кодексе поведения).

В Меморандуме сформулирована миссия Общества «Максимальное нефтеизвлечение за весь период эксплуатации объектов разработки (месторождений) с соблюдением требований лицензий, промышленной и экологической безопасности, при оптимальных издержках на эксплуатируемых объектах».

В соответствии со стратегической целью системы управления персоналом Общество в данном документе предъявляет своим работникам следующие требования: Профессионализм. Обязательность. Порядочность.

В данной Политике четко обозначен комплекс мероприятий, обеспечивающих развитие и закрепление качеств работников. В основу этих мероприятий положены принципы, большинство которых защищают права работника.

Кодекс работников ОАО «ЛУКОЙЛ» конкретизирует понимание каждым работником степени личной ответственности за уровень культуры Общества в целом.

Социальная политика направлена на повышение качества жизни работника ОАО «ЛУКОЙЛ», на сближение интересов Общества с интересами работников.

В Концепции охраны здоровья работников ОАО «ЛУКОЙЛ» реализован системный подход к организации работы по этому направлению, дана характеристика основных элементов и функций системы, а также этапы реализации системы и роль подразделений Общества в осуществлении политики по охране здоровья работников.

После определения основных направлений и принципов деятельности в сфере управления персоналом, настала очередь формирования регламентов по конкретным кадровым мероприятиям. Все действующие и вновь создаваемые положения приводятся в соответствие с поставленными целями.

Одним из первых был разработан и внедрен регламент по подбору/отбору специалистов. Главными целями документа являются обеспечение заполнения вакантных должностей и оценка кандидатов на соответствие требованиям должности и Общества.

Принципиальными и новыми моментами в процедуре подбора и отбора является то, что, отбор происходит на основе соответствия требованиям должности и организации по результатам выполненных профессиональных заданий, тестирования профессионально-важных качеств, интервью, групповой работы кандидатов. И оценка соответствия требованиям должности и организации обязательна для всех кандидатов. Работы по поиску и предварительной оценке осуществляет специалист по подбору и отбору.

В стадии разработки находится положение по обеспечению трудовой дисциплины. Цель создания данного положения определяется необходимостью разработки и внедрения комплекса мероприятий по обеспечению соблюдения трудовой дисциплины, необходимостью качественных изменений отношения работников Общества к трудовой дисциплине.

Среди задач данного документа - дать руководителям необходимые для управления персоналом средства, в виде знаний, умений и навыков, выделить работников и руководителей, игнорирующих требования по соблюдению трудовой дисциплины, при приеме новых работников не брать склонных к нарушению норм и правил Общества. Одной из особенностей данного регламента является закрепление персональной ответственности руководителей и рабочих за соблюдение трудовой дисциплиной.

В стадии запуска проекта находится регламент оценки деятельности, цель которого - определение результативности и качества исполнения работ специалистами и руководителями Общества, мотивирование работников на повышение профессионального уровня и качественное выполнение функциональных обязанностей.

Принципиальным отличием новой системы оценки деятельности является то, что процедура становится открытой по отношению к самому работнику. Меняется количество и качество получаемых результатов. Процедура оценки позволит получить объективные показатели оценки деятельности не только по каждому работнику, но и по структурному подразделению и по Обществу в целом.

Сейчас на стадии проектирования находится регламент аттестации персонала - оценка квалификации работников. Оценка проводится для определения соответствия работника занимаемой должности и установление категории оплаты труда. Целью проекта является разработка методического обеспечения, позволяющего оценивать соответствие реально выполняемой работы требованиям, которые предъявляются к должностной позиции.

Результаты аттестации должностей являются основой для построения системы оплаты труда, материального стимулирования, описания должностных позиций и требований к работникам, занимающих данные должностные позиции.

Не были обойдены и вопросы информационного обеспечения. Разработанная в ОАО «ЛУКОЙЛ» система «Персона» является единой базой данных по кадрам предприятия и обеспечивает информационную поддержку работы Управления персоналом, в том числе и поддержку процесса принятия решений. Система позволяет гибко реагировать на изменение требований и легко интегрируется в системы управления предприятием.

На всю разработку ушло чуть больше года. И уже сегодня мы получаем результаты, которые подтверждают правильность выбранной стратегии в области управления персоналом.

В последние годы наблюдается тенденция стабильного снижения числа нарушений по основным показателям состояния трудовой дисциплины. Показатель нарушения трудовой дисциплины снизился в полтора раза, что для ОАО «ЛУКОЙЛ» очень существенно.

Иллюстрацией может явиться то, что потери от прогулов снизились в 20 раз. Кроме того, за 2009 год не было зарегистрировано ни одного нарушения общественного порядка.

Ежегодно в Обществе обучается не менее 58% работников, при этом увеличиваются средства, выделяемые на обучение на 0,5%.

На ежегодный конкурс молодежных разработок было представлено в 2 раза больше работ - 55.

Целенаправленная работа по охране здоровья работников позволяет неуклонно снижать заболеваемость - средняя продолжительность пребывания одного работника Общества на больничном листе снизилась на 9,2%.

Как видно из вышесказанного, «вживление» новой системы в «организм» предприятия не вызвало отторжения, изменения явились органичными.

Залогом является изначально верная организация работ по проведению изменений, неоценимую помощь в которой оказали внешние консультанты. Это и грамотное планирование, и точное проектирование, и ритмичное внедрение. Огромную роль сыграл анализ изменений, проведенных ранее на предприятии, что позволило избежать системных ошибок и получить имеющийся результат.

# Заключение

Системы управления по своему предназначению направлены на обеспечение высокой эффективности, достижение целей и решение конкретных задач организации.

При определении эффективности системного управления следует учитывать, в первую очередь, общечеловеческие требования, направленные на обеспечение необходимой безопасности каждого потребителя, всего общества и экологического благополучия. Данные стороны результатов системного управления должны стать приоритетными по сравнению с экономической эффективностью. Вместе с тем в условиях рыночных отношений, при невозможности обеспечить преимущества перед конкурентами в части экономического эффекта (при бесспорном выполнении требований по безопасности, экологичности и социальной направленности), следует принимать более рациональные решения по управлению.

Таким образом, определение эффективности исследований системного управления должно основываться на принципах и подходах, учитывающих приоритетные общечеловеческие ценности и адаптированные к условиям рыночных отношений.

При этом надо иметь в виду, что в рамках конкретной подсистемы, как правило, выполняется только определенная технологическая операция, составляющая всего лишь часть общей работы по удовлетворению определенной потребности. Эта потребность полностью удовлетворяется лишь в результате совместного действия ряда подсистем, т.е. в рамках всей системы. Кроме того, надо иметь в виду экономические эффекты, получаемые за счет решений по управлению во всех элементах, а также в других взаимосвязанных с ними системах. Реализация принципа комплексного подхода при определении экономического эффекта системного управления и научно-обоснованных направлений улучшения деятельности требует рассмотрения всего состава подсистем организации в целом.

# Список использованной литературы

1. http://www.altrc.ru/
2. http://www.inventech.ru/lib/analis/analis0026/
3. http://www.lukoil.ru/
4. Беляев А.А., Короткое Э.М. Системология. — М.: ИНФРА-М, 2006.
5. Валуев С.А., Волкова В.Н., Игнатьева А.В. и др. Системный анализ в экономике и организации производства. - Л.: Политехника, 2007.
6. Валуев С.А, Игнатьева А.В. Организационный менеджмент. — М.: Машиностроение, 2003.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИД, 2005.
8. Голубков Е.П. и др. Маркетинг: выбор лучшего решения. — М.: Экономика, 2008.
9. Короткое Э.М. Исследование систем управления. — М.: «ДеКА», 2009.
10. Короткое Э.М. Концепция менеджмента. — М.: «ДеКА, 2006.
11. Максимцов М.М., Игнатьева А.В., Комаров М.А. и др. Менеджмент, М.: ЮНИТИ, 2008.
12. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения. Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
13. Романов А.И. и др. Маркетинг. - М.: Банки и маркетинг, ЮНИТИ, 2005.
14. Словарь-справочник менеджера./Под ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА, 2006.
15. Скоун Т. Управленческий учет./Пер. с англ, под ред. Н.Д. Эриашвили. — М.: ЮНИТИ, 2007.
16. Справочник директора предприятия. /Под ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА, 2008.
17. Смолкин A.M. Менеджмент: основы организации. — М.: ИНФРА-М,
18. Управление организацией. /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. —М.: ИНФРА-М, 2009.

1. Романов А.И. и др. Маркетинг. - М.: Банки и маркетинг, ЮНИТИ, 2005. [↑](#footnote-ref-1)
2. Управление организацией. /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. —М.: ИНФРА-М, 2009. [↑](#footnote-ref-2)
3. Словарь-справочник менеджера./Под ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА, 2006. [↑](#footnote-ref-3)
4. Валуев С.А, Игнатьева А.В. Организационный менеджмент. — М.: Машиностроение, 2003. [↑](#footnote-ref-4)
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИД, 2005. [↑](#footnote-ref-5)
6. Смолкин A.M. Менеджмент: основы организации. — М.: ИНФРА-М, 2009. [↑](#footnote-ref-6)
7. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения. Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. [↑](#footnote-ref-7)
8. Голубков Е.П. и др. Маркетинг: выбор лучшего решения. — М.: Экономика, 2008. [↑](#footnote-ref-8)
9. Короткое Э.М. Исследование систем управления. — М.: «ДеКА», 2009. [↑](#footnote-ref-9)
10. Справочник директора предприятия. /Под ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА, 2008. [↑](#footnote-ref-10)
11. Скоун Т. Управленческий учет./Под ред. Н.Д. Эриашвили. — М.: ЮНИТИ, 2007. [↑](#footnote-ref-11)
12. Максимцов М.М., Игнатьева А.В., Комаров М.А. и др. Менеджмент, М.: ЮНИТИ, 2008. [↑](#footnote-ref-12)
13. Вся информация о компании взята с официального сайта http://www.lukoil.ru/ [↑](#footnote-ref-13)
14. http://www.altrc.ru/ [↑](#footnote-ref-14)