Содержание

Введение………………………………………………………………………….3

Концепция и методы построения организационной структуры управления………………………………………………………………….6

Основные принципы и этапы организационного проектирования……………………………………………………..6

1.2. Методы инжиниринга и реинжинирига организационной струтуры..

…………………………………………………………………………12

2. Характеристика Заволжского газотехнического центра ООО «Газнадзор»

……………………………………………………………………………….19

2.1. Основные виды деятельности Заволжского газотехнического центра

………………………………………………………………………..19

2.2. Стратегия развития ООО «Газнадзор»…………………………….21

3. Развитие структуры управления ООО «Газнадзор»……………………...27

3.1. Новая организационная структура и ее анализ……………………27

3.2. Ожидаемые результаты……………………………………………..30

Заключение…………………………………………………………………….32

Список литературы……………………………………………………………34

Введение

Каждая организация объективно обладает своей собственной структурой, которая во многом определяет ее успех в достижении поставленных целей.

Организационная структура – это форма и содержание экономической системы (организации), построенная с учетом требований наилучшего функционирования этой системы. Структура может рассматриваться как установившаяся модель технико-технологических, экономических и других взаимодействий между элементами организации - ее подразделениями и отдельными людьми, специализированными на определенных видах деятельности.

Организационная структура управления это – целостная совокупность соединённых между собой информационными связями элементов объекта и органа управления. Она отражает строение системы управления, содержанием которой являются функции управления, вертикальное и горизонтальное соотношение уровней управления, а также количество и взаимосвязь структурных подразделений в пределах каждого уровня.

Особенности системы управления современными организациями на современном этапе тесно связаны с изменением стратегических ориентиров в их деятельности. Основными экономическими целями организации в рыночных условиях являются повышение эффективности производства, максимизация прибыли, завоевание новых рынков и удовлетворение потребностей коллектива. Вместе с тем возрастает влияние фактора хозяйственного риска, появляются преимущества свободного ценообразования, возможности самостоятельного выбора поставщиков и потребителей. Одновременно с этим с государства снимается всякая ответственность за обеспечение организации сырьем и материалами, за сбыт его продукции, за уровень его заработной платы.

Таким образом, главная отличительная черта функционирующих сегодня организаций состоит в том, что они действуют в постоянно меняющихся экономических условиях и опережающее формирование конкурентной экономической среды, требует ускоренной адаптации их функционально-структурной организации к условиям, требованиям и запросам субъектов рыночных отношений. Условия выживания организаций уже не столь ясны и очевидны. Переход от системы без банкротств к системе, при которой разорение организаций, возможно, связан с периодом некоторой неопределенности.

Оптимальная структура – это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, и таким образом, удовлетворять потребности своих клиентов и достигать целей с высокой эффективностью. В соответствии с классическими теориями стратегия и планы организации определяют ее структуру.

Таким образом, качество организационной структуры определяется разнообразными факторами. Их можно разделить на две группы.

Внутренние факторы – это стратегия, цели, структура, технологии, люди (сотрудники, их профессионализм), потенциальные и оперативные ресурсные возможности (материальные, энергетические, финансовые, трудовые, предпринимательские способности).

Внешние факторы – это различные параметры внешней среды, среди которых особенно можно выделить субъектов хозяйствования (потребители и производители, т. е. клиенты и конкуренты), политические условия, определяемые государственной властью, социальные условия (общественное мнение, идеалы, устои), экономические условия (состояние валюты, наличие инфляции, национальный доход и т.д.).

Все эти факторы в той или иной степени с течением времени изменяются, иногда достаточно значительно. Очевидно, что со сменой влияющих факторов для обеспечения как минимум прежней эффективности должна меняться и зависящая от них организационная структура.

Целью работы является формирование новой организационной структуры организации, которая была бы адаптирована к условиям внешней среды.

Объектом исследования является Заволжский газотехнический центр «Газнадзор».

Предметом исследования в работе является структура организации, которая имеет определенные недостатки.

В данном работе предложены мероприятия по модернизации организационной структуры и разработана методика принятия управленческих решений по перестройке (реинжинирингу) структуры основываясь на результатах расчета ее параметров проведенном на предыдущем этапе.

На примере конкретной организации - Заволжского газотехнического центра ООО «Газнадзор» разработана конкретная программа действий по улучшению показателей функционирования этой организации посредством реинжениринга её структуры.

**Концепция и методы построения организационной структуры управления**

**1.1. Основные принципы и этапы организационного проектирования**

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 целей. Сюда же относятся состав подразделений, которые связаны определенными отношениями; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации управления. Важным элементом структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Наконец, организационная структура – это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач. В основу методологии проектирования структур должно быть положено четкое формулирование целей организации. Сначала формулируются цели, а затем способы их достижения [[1]](#footnote-1). Особое значение имеют характер влияния внешней среды на построение организации и система связей элементов структуры с элементами внешней среды (рис. 1).

Анализ

макросистемы

Анализ ближайших конкурентов и их возможных действий

Анализ потенциала организации, ее сильных и слабых сторон

Прогнозы

Соответствует ли развитие ситуации укреплению преимуществ организации?

ДА

НЕТ

Шансы

Риск

Проблемы развития организации

Проблемы развития организации

Проблемы развития организации

Рисунок 1. Выявление проблем организации

Системность подхода к формированию организационной структуры проявляется в следующем: не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной; выявить и взаимоувязать применительно к этим задачам систему функций, прав и ответственности по вертикали управления – от генерального директора предприятия до мастера участка; 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; обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления, имея в виду нахождение оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации в управлении. Все это требует поэтапно разработанных процедур (рис. 2).

|  |  |
| --- | --- |
| 1-й этап | Выявление и описание элементов внешней среды (вход, выход, технологии, знания) |
|  |  |
| 2-й этап | Выявление основных взаимосвязей между элементами внешней среды, включая элементы прямого воздействия |
|  |  |
| 3-й этап | Определение степени разнообразия элементов внешней среды (изменения, определенность, обратная связь) |
|  |  |
| 4-й этап | Проектирование каждого элемента организационной структуры с учетом внешней среды, в которой данный элемент будет функционировать |
|  |  |
| 5-й этап | Формирование механизма управления с учетом специфики элементов организационной структуры и ее внешней среды |

Рисунок 2. Исследование влияния внешней среды на проектирование организации

Процесс формирования организационной структуры можно организовать по трем крупным стадиям [[2]](#footnote-2):

формирование общей структурной схемы аппарата управления;

разработка состава основных подразделений и связей между ними;

регламентация организационной структуры.

Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом выделяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более детальное проектирование, как организационной структуры, так и других важнейших аспектов системы (внутриорганизационного экономического механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения).

Особенность разработки состава основных подразделений и связей между ними заключается в том, что предусматривает реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным блокам, но и по самостоятельным подразделениям аппарата управления, распределение конкретных задач между ними и построение внутриорганизационных связей.

Основные принципы проектирования организации. В основу проектирования организации закладываются четыре основных принципа:

*Принцип функциональной специализации* характеризует способ распределения работ в организации.

Эффективного и производительного функционирования организации невозможно достичь, если один из ее членов или одна из ее частей делают все, чем занимается организация, либо же тогда, когда все ее члены или ее части делают одно и то же. Поэтому в любой организации существует разделение труда между ее членами или частями [[3]](#footnote-3).

Определение направленности и глубины специализации является первым шагом в проектировании организации. Специализация дает ряд преимуществ:

четкое разделение труда, что способствует появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности;

иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

упрощение коммуникаций и процесса принятия решений по отношению к индивидуальной работе;

создание условий для взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.

Вместе с тем координация порождает ряд негативных последствий. Специализация уводит общую цель организации от работника и служит причиной функционализма. Чрезмерное разделение труда требует серьезной координационной деятельности.

*Принцип единства распорядительства* означает, что каждый подчиненный должен получать задания и отвечать только перед одним руководителем. Однако, может допускаться сознательное нарушение этого принципа. В практике управления в организациях применяются две системы распределения прав и ответственности по уровням иерархии.

Принцип единства подчинения заключается в том, что работник должен получать распоряжение, относящееся к выполняемой работе, только от одного начальника. Исходя из этого, система «елочки» построена так, что права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают только часть прав и ответственности нижестоящего руководителя. Такая система является основой веберовской бюрократической организации и отличается высокой четкостью в фиксации прав и ответственности руководителя каждого уровня.

Вторая система – система множественного подчинения («матрешка») построена так, что права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих руководителей. При такой системе права и ответственность распылены между многими уровнями организации и практически невозможно найти виновного за случившееся.

Система сознательно допускает наличие двух и более лиц, имеющих одинаковые полномочия относительно объекта управления. Такое положение уводит окончательное решение на самый верх организации и позволяет тем самым осуществлять тотальный контроль.

*Принцип распространенности контроля* определяет так называемую норму управляемости, то есть количество подчиненных у одного руководителя, которым он может эффективно управлять.

Норма управляемости зависит от многих факторов:

профессионализм работников – чем он выше, тем слабее необходимость в контроле, следовательно, норма управляемости повышается;

мера неопределенности задания – чем выше неопределенность, тем ниже норма управляемости, то есть тем меньшее количество подчиненных можно проконтролировать;

физическое размещение сотрудников – чем ближе друг к другу они размещены, тем большее их количество можно эффективно контролировать;

сходство выполняемых заданий, стандартизация процедур повышает норму управляемости, расширяет сферу контроля;

уровень управления – чем выше уровень управления, тем меньше подчиненных находится у менеджера, так как с повышением уровня управления функции, выполняемые работниками становятся все более разнообразными.

Экспериментальным путем было установлено, что чаще всего границы норм управляемости на разных уровнях управления находятся в следующих пределах:

Высший уровень – 4-7 человек, подчиненные выполняют разные функции.

Средний уровень – 8-20 человек, подчиненные выполняют сходные функции.

Низший уровень – 21-40 человек, подчиненные выполняют сходные функции.

Однако следует помнить, что это не обязательные нормы. На них непосредственное влияние оказывают также факторы, связанные с организацией:

степень ясности в делегировании прав и ответственности;

степень четкости в постановке целей;

степень стабильности организации;

степень объективности в измерении результатов работы;

техника коммуникации;

иерархический уровень организации;

уровень потребности в личных контактах с подчиненными.

В зависимости от этих и иных факторов оптимальные нормы управления могут меняться [[4]](#footnote-4).

*Принцип делегирования полномочий* предопределяет степень централизации и децентрализации функций управления. В централизованной структуре все функции сосредотачиваются на высшем уровне управления, при децентрализованной – решения принимаются на низшем и среднем уровнях управления. Таким образом, делегирование полномочий – это передача решения ряда вопросов, а вместе с этим и прав, и ответственности, с вышестоящих уровней на нижестоящие.

Централизация и децентрализация выступают разными способами решения проблемы искажения информации при перемещении ее с уровня на уровень.

Проблема выбора между централизацией и децентрализацией – это проблема выбора оптимальной конструкции организации. Централизация управления дает возможность руководству наиболее полно контролировать ситуацию, использовать потенциальный синергетический эффект, однако резко снижает скорость принятия решений и общую гибкость организации. Децентрализация увеличивает скорость и гибкость принимаемых решений, но может привести к распылению ответственности.

**1.2. Методы инжиниринга и реинжинирига организационной струтуры**

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценке и принятии к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений. Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих методов: аналогий; экспертно-аналитического; структуризации целей; организационного моделирования.

*Метод аналогий* состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, типом технологии, спецификой окружения, размером), по отношению к проектируемой организации.

*Экспертно-аналитический метод* состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, проводимыми квалифицированными специалистами с привлечением ее руководителей и других работников, с тем, чтобы выявить специфические особенности, проблемы, «узкие места» в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке, исходя из количественных оценок эффективности организационной структуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления.

*Метод структуризации целей* предусматривает выработку системы целей организации и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

разработка системы («дерева») целей, представляющая собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности;

экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений, исходя из взаимосвязей их целей;

составление карт прав и ответственности за достижение целей, как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, рабочая сила, ресурсы, производственные и управленческие процессы, информация); конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность; права, которыми наделяется подразделение для достижения результатов (утверждение, согласование, подтверждение, контроль).

*Метод организационного моделирования* представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур.

Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

*Неудовлетворительное функционирование предприятия.* Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи при осуществлении традиционных мер по снижению роста издержек, повышению производительности, расширению сужающихся внутренних и внешних рынков или привлечению новых финансовых ресурсов. Прежде всего, принимаются такие меры, как изменения в составе и уровне квалификации работающих, применение более совершенных методов управления, разработка специальных программ. В конце концов руководители приходят к выводу, что причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определенных недостатках организационной структуры управления.

*Перегрузка высшего руководства.* Некоторым предприятиям удается функционировать удовлетворительно только ценою чрезмерной перегруженности работой высших руководителей. Если очевидные меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку руководителей, не приводят к сколь-нибудь ощутимым результатам, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации.

*Отсутствие ориентации на перспективу.* Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей усиления внимания к стратегическим задачам, независимо от характера предприятия и рода его деятельности. И в то же время до сих пор многие руководители высшего ранга продолжают основное время уделять оперативным вопросам, а их решения, которые будут иметь влияние в дальнейшей перспективе, основываются на простой экстраполяции текущих тенденций на будущее. Высший руководитель (или их группа) должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным работать и реализовать стратегическую программу с той полнотой, которую позволяет юридическая и экономическая самостоятельность данного предприятия. Это почти всегда связано с преобразованиями организационных форм, а также с введением новых или коренным изменением существующих процессов принятия решений.

*Разногласия по организационным вопросам.* Существующая структура, какова бы она ни была, является препятствием чьих-то амбиций, затрудняет достижение целей некоторых отделов или подразделений, недостаточно четко отражает значение некоторых функциональных ролей, допускает несправедливое распределение власти и привилегий. В данном случае единственным выходом является тщательное изучение структуры.

О некоторых наметившихся в настоящее время тенденциях в развитии организационных структур управления свидетельствуют направления изменений, показанные на рис. 3.

*Рост масштаба деятельности.* Даже в условиях устойчивого ассортимента продукции, стабильных производственных процессов и сбыта при увеличении размера – предприятия появляется необходимость в структурном преобразовании. К росту масштаба деятельности можно приспособиться и посредством

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Унифицированная структура |  | Множественность видов структур в единой организации |
|  |  |  |
| Стабильность |  | Динамичность |
|  |  |  |
| Реактивность |  | Планируемость |
|  |  |  |
| Структурная оптимизация |  | Оптимизация организационного потенциала |
|  |  |  |
| Адаптация структур |  | Полное конструирование структур |

Рисунок 3. Тенденции в изменении организационных структур

несущественных изменений в структуре. Тем не менее, если основная структура остается без изменений, от этого затруднится координация, руководители будут перегружены, ухудшится функционирование предприятия.

*Увеличение разнообразия.* Развитие или внедрение различной продукции или услуг, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию. До тех пор пока эти разнородные элементы сравнительно невелики, их можно приспособить к функционированию какой-либо части существующей структуры. Но когда они принимают огромные размеры (по используемым ресурсам, потребностям, риску, будущим возможностям), структурные изменения становятся неизбежными.

*Объединение хозяйствующих объектов.* Слияние двух или нескольких предприятий, даже одинаковых по характеру, обязательно вносит некоторые изменения в организационную структуру. Проблемы совпадения функций, излишнего персонала, путаница в распределении прав и ответственности требуют немедленного решения. Объединение небольших по размеру хозяйственных единиц обычно в меньшей степени затрагивает структуру организации, но если такое слияние происходит в течение достаточно длительного времени, изменения основной структуры становятся неизбежными. Если же объединяются два или несколько крупных предприятий, то следует ожидать серьезных структурных перемен.

*Изменение технологии управления.* Научные достижения в области управления оказывают все большее влияние на современные организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации, исследования операций и планирования, проектные и матричные формы построения и т.п.). Появляются новые должности и функциональные подразделения, изменяются процессы принятия решений. Некоторые отрасли (производство массовой продукции, обрабатывающие отрасли, транспортные и распределительные системы, некоторые финансовые учреждения) в действительности изменились коренным образом благодаря успехам в области технологии управления. В этих отраслях предприятия, отстававшие в применении современных методов управления, оказывались в неблагоприятных условиях при жесткой и усиливающейся конкуренции.

*Влияние технологии производственных процессов.* Влияние научных и технических изменений на организационную структуру было в последние годы в наибольшей степени исследованным и популярным аспектом организационных изменений. Широкое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность матричных организаций – все это свидетельствует о распространении влияния точных наук на промышленные организации.

*Внешняя экономическая обстановка.* Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное прежде функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности или же переходить к новым средствам и методам управления. В любом случае наиболее вероятным результатом будет изменение главных задач управления, а значит, и новая организационная структура.

**2. Характеристика Заволжского газотехнического центра ООО «Газнадзор»**

**2.1. Основные виды деятельности Заволжского газотехнического центра**

Основными видами деятельности Заволжского газотехнического центра являются:

Осуществление контроля от имени Газпрома за соблюдением объедине­ниями,предприятиями, организациями и учреждениями ОАО «Газпром» действующих норми правил при проектировании, строительстве (реконструкции), эксплуатации и капитальном ремонте технологических объектов ЕСГ (выборочно), а также объектов газоснабжения, входящих в состав предприятий и организаций ОАО «Газпром»;

выдача разрешений на начало строительства технологических объектов ЕСГ после проверки на месте готовности строительных (строительно-монтажных) организаций к выполнению работ (наличие лицензии, обеспеченность обученными кадрами, наличие проектно-сметной документации, оснащенность необходимой техникой, материалами**,**  оборудованием и др.);

контроль за обеспечением предприятиями-заказчиками технического надзора за качеством строительства (реконструкции) и капитального ремонта технологических объектов ЕСГ;

выдача разрешений на подачу продукта в законченные строительством технологические объекты ЕСГ для проведения индивидуального испытания и комплексного опробования;

участие в работе комиссий по приемке в эксплуатацию законченных строительством технологических объектов ЕСГ;

участие в работе комиссии по расследованию причин аварий на технологических объектах ЕСГ, разработке мероприятий по предупреждению аварий и повышению надежности этих объектов;

участие в работе комиссий по проверке знаний правил безопасности и технической эксплуатации у эксплуатационного персонала технологических объектов ЕСГ, а также норм и правил строительства у работников технического надзора заказчика по строительству (реконструкции) и капитальному ремонту этих объектов и строительных организаций Газпрома;

представление в установленном порядке предложений по дальнейшему совершенствованию действующих норм и правил по проектированию, строительству и эксплуатации технологических объектов;

участие в разработке и согласовании нормативных документов на проектирование, строительство и эксплуатацию технологических объектов ЕСГ, а также по вопросам рационального и эффективного использования газа;

диагностика технического состояния трубопроводов;

техническая экспертиза технологической части проектов на строительство, реконструкцию и капитальный ремонт технологических объектов ЕСГ в части, касающейся обеспечения работоспособности и взрывобезопасности этих объектов;

разработка производственно-методических документов по строительству, ремонту и эксплуатации технологических объектов в части обеспечения их работоспособности и взрывобезопасности (инструкции на продувку и испытание трубопроводов, инструкции по проведению работ в охранных зонах технологических объектов и т. д.), а также разработка инструкций и методик по вопросам эффективного использования газа на предприятиях и отдельных установках;

подготовка производства, комплектация оборудованием, оказание консультационных услуг, осуществление функций генподрядчика или оказание посреднических услуг по привлечению проектных, строительно-монтажных и наладочных организаций для выполнения указанных работ, выполнение функций генпроектировщика;

проведение технической экспертизы и экспертизы безопасности промышленных производств (объектов), оборудования и работ в нефтяной и газовой промышленности, газового хозяйства и котлонадзора с выдачей заключений

- по организационно-технической готовности предприятий к осуществлению лицензируемых видов деятельности;

- по программам и методикам контроля и испытаний,

- по возможности эксплуатации промысловых, магистральных, подводящих и городских газопроводов, газового оборудования, объектов (систем) газоснабжения, объектов котлонадзора, как производств повышенной опасности,

- по техническим решениям, в том числе и проектным, связанным с обеспечением безопасности промышленных производств (работ), объектов (систем) газоснабжения и котлонадзора.

осуществление торгово-закупочной деятельности.

Центр вправе осуществлять также иную деятельность, не запрещенную законодательством Российской Федерации и не противоречащую настоящему Положению и Уставу Общества.

**2.2. Стратегия развития ООО «Газнадзор»**

ООО «Газнадзор» занимает прочные позиции в области осуществления технического контроля и надзора за созданием и развитием объектов ЕСГ ОАО «Газпром». Исторически эта важная деятельность составляет главную миссию организации. На Общество также возложена функция осуществления контроля за рациональным и эффективным использованием газа в ОАО «Газпром».

Кроме того, на коммерческо-договорных условиях Общество оказывает различные технические и инжиниринговые услуги, которые играют заметную роль в формировании экономических результатов хозяйственной деятельности Общества.

Несмотря на сложности, связанные с переменами в Государственной промышленной политике и реформированием газового сектора, можно с уверенностью считать, что задача обеспечения контроля за надежностью и безопасностью функционирования объектов ЕСГ не потеряет своей актуальности. Более того, значимость ее будет возрастать, что связано с новой государственной политикой управления промышленной безопасностью, предусматривающей перенесение основной тяжести ответственности за безопасность промышленных объектов на эксплуатирующие организации.

В качестве важного резерва расширения надзорно-контрольной деятельности Общества следует рассматривать распространение надзора на газораспределительные системы аффилированных структур.

Реализация отмеченного направления стратегии развития деятельности Общества связана, в первую очередь, с проработкой и принятием ОАО «Газпром» новой концепции управления промышленной безопасностью, с подготовкой и обеспечением принятия на уровне руководства ОАО «Газпром» ряда инструктивных документов, закрепляющих ведущую роль Общества по осуществлению технического надзора и контроля за безопасностью и надежностью функционирования объектов ЕСГ в рамках ОАО «Газпром» и его аффилированных структур.

В предстоящий период следует существенно активизировать деятельность в области повышения эффективности использования природного газа и газосбережения. ООО «Газнадзор» в соответствии с принятыми в ОАО «Газпром» постановлениями является головной организацией по контролю за эффективным использованием газа в ОАО, поэтому деятельность представляется чрезвычайно важной и перспективной и в будущем. Важным инструментом дальнейшего повышения роли Общества в этой деятельности могли бы стать рассчитанные на два-три года программы газосбережения и повышения эффективности его использования в ОАО «Газпром» и его дочерних организациях.

В качестве дополнительных конкурентных преимуществ ООО «Газнадзор» в формируемой конкурентной сфере деятельности могут быть отмечены:

широкий региональный охват зоны действия Общества;

«Газпром», статус в «Газпроме» как специализированной структуры, отвечающей за повышение эффективности газопотребления; допуск к подавляющей части потенциального рынка услуг по проектированию, монтажу, сервисному обслуживанию систем безопасности газопотребления и повышению его эффективности;

возможность использования брэнда ОАО «Газпром» (гарантия качества и надежности) в маркетинговой деятельности по освоению новых рынков услуг;

доступ к инвестиционным ресурсам «Газпрома» для расширения перспективных видов деятельности.

С учетом протекающих в ОАО «Газпром» структурных преобразований все изложенные перспективные стратегические направления деятельности ООО «Газнадзор» с наибольшим эффектом могут быть реализованы в рамках создания Управляющей компании в области промышленной, экологической безопасности и охраны труда ОАО «Газпром».

Сильные стороны ООО «Газнадзор»:

накопленный потенциал, опыт и история успешного функционирования в газовой отрасли страны, в сфере контроля и технического надзора за безопасным функционированием объектов Единой системы газоснабжения, а также контроля за рациональным и эффективным использованием газа;

тесные деловые взаимоотношения с ОАО «Газпром», статус в ОАО «Газпром» как специализированной структуры в сфере контроля промышленной безопасности и повышения эффективности использования газа;

допуск к подавляющей части потенциального рынка услуг по проектированию, монтажу, сервисному обслуживанию объектов ЕСГ и повышению эффективности использования природного газа в ОАО «Газпром», его дочерних и аффилированных структурах;

доступ к инвестиционным ресурсам ОАО ««Газпром» для расширения перспективных видов деятельности, связанных с контролем безопасности объектов и эффективным использованием газа.

Слабые стороны ООО «Газнадзор»:

отсутствие энергичной политики по наращиванию присутствия в конкурентных видах деятельности вне структур ОАО «Газпром»;

недостаточная активность работы по формированию в ОАО «Газпром» идеологических установок и мотивации на развитие программы управления промышленной безопасностью и программ газосбережения;

отсутствие системной работы по поиску и внедрению газосберегающих технологий для потребителей газа в различных секторах национальной экономики (прежде всего коммунальном хозяйстве).

Миссии ООО «Газнадзор»:

деятельность, направленная на повышение безопасности функционирования Единой системы газоснабжения на основе осуществления своевременного и качественного комплексного контроля и управления промышленной безопасностью объектов системы на различных этапах их создания и функционирования;

разработка и реализация мероприятий по повышению эффективности использования природного газа, как на предприятиях ОАО «Газпром» и аффилированных структур, так и в других отраслях национальной экономики.

Важным средством достижения указанной миссии ООО «Газнадзор» остается развитие производственных услуг.

Организационная структура ООО «Газнадзор» показана на рис. 18.

ООО «Газнадзор» г. Москва

Генеральный директор

Начальник Заволжского ГТЦ г. Самара

Главный инженер центра

Зам. Начальника Заволжского ГТЦ

Секретарь

Главный экономист

Бухгалтер

Кассир

Производственный участок

Проектно-сметное бюро

Участок технического надзора

Водители

Участок по контролю за надежностью и безопасностью газовых объектов

Множество подконтрольных объектов в Поволжском регионе

Рисунок 4. Организационная структура ООО «Газнадзор»

Основная проблема в ООО «Газнадзор» на данный момент это простаивание арендованных площадей, которые занимают работники трех участков: технического надзора, производственного, по контролю за надежностью и безопасностью. Так как весь персонал 70% времени проводит в командировках. В следующей главе будет предложено инновационное предложение по разрешению данной проблемы.

**3. Развитие структуры управления ООО «Газнадзор»**

**3.1. Новая организационная структура и ее анализ**

Поддержание эффективной стратегии и сохранение конкурентоспособности в каждой из областей деятельности требует от организации финансирования текущих затрат и капиталовложений в новые разработки, развитие потенциала управления и технических компетенций, привлечение необходимых кадровых, материальных и финансовых ресурсов. Поэтому каждый набор областей деятельности для каждой организации помимо целевых экономических параметров характеризуется индивидуальным, требуемым для их достижения объемом финансовых затрат.

Выбор областей деятельности, включаемых в набор организации, происходит на основе формализованной или интуитивной максимизации отношения интегрального эффекта всего набора к требуемому объему текущих и инвестиционных затрат при соблюдении ограничений по допустимому риску. Получается, что набор технологий, продуктов и рынков является материальной реализацией стратегии организации.

Для развития организационных структур управления в современных условиях необходимо:

сокращение численности административно-управленческого персонала (недопустима ситуация, при которой в относительно небольших организациях "работают" десятки и сотни руководителей на разных уровнях структуры управления),

снижение численности вспомогательного персонала предприятий,

сокращение многозвенности и многоступенчатости в управлении,

технологическое обновление производства, развитие систем информационного обеспечения, формирование локальных и интегральной сети автоматизированных рабочих мест

формирование коллегиальных органов принятия управленческих решений на основе организации системы мыследеятельности и "коллективного разума" на фирме (в частности, на основе группы оперативного реагирования и стратегического развития, включающей руководящих лиц всех структурных блоков),

ориентация структуры на решение стратегических задач (выбор стратегических зон хозяйствования и закрепление за ними стратегических подразделений бизнеса с приданием некоторым из них статуса корпоративного центра прибыли),

взгляд на предприятие как логистическую систему, управление качеством, создание и обеспечение условий, способствующих снижению излишней централизации управления в структурах

формирование качественно новых организационных служб и должностей (независимых групп разработки инновационных предложений, должности менеджера по риску),

изменение состава организационных задач, выполняемых рядом подразделений (в составе задач службы управления персоналом предусмотреть вопросы мотивации и планирования карьеры).

Организационную структуру вновь созданного ООО «Газнадзор» на первом этапе предлагается выполнить линейно-функциональной (рис. 5). По сравнению с исходной она претерпит следующие изменения.

Генеральный директор

Начальник Заволжского ГТЦ г. Самара

Главный инженер центра

Зам. Начальника Заволжского ГТЦ

Секретарь

Главный экономист

Бухгалтер

Кассир

Проектно-сметное бюро

Участок технического надзора

Водители

Множество подконтрольных объектов в Поволжском регионе

Рисунок 5. Организационная структура ООО «Газнадзор»

Из старой структуры убирается три участка: участок технического надзора; участок по контролю за надежностью и безопасностью газовых объектов; производственный участок. Вместо этих участков образуется одна бизнес-единица «Производственный участок». Новая бизнес единица будет включать функции старых участков и будет иметь новые.

Численность трех участков состояла из 21 человека. Персонал имел в основном разъездной характер работы (70% рабочего времени), а в это время арендуемые помещения пустуют.

В целях экономного и рационального расходования средств предлагается перейти на дистанционное управление кадрами. Персонал ООО «Газнадзор» имеет высокую квалификацию, аттестован. Большинство имеют компьютеры, телефоны с выходом в Internet. С любым сотрудником возможно связаться в любое время суток. Предлагается давать (принимать) задания, любую информация не выходя из дома. Таким образом будут сэкономлены средства на аренду помещений.

Новая бизнес-единица будет подчиняться зам. Начальника Заволжского газо-технического центра и взаимодействовать с главным инженером.

**3.2. Ожидаемые результаты**

Ниже приведем анализ хозяйственной деятельности за 2006 год ООО «Газнадзор» будучи производственным управлением РАО «Газпром» в упрощенном варианте (табл. 4).

Чтобы показать выгоду и обоснованность инновационных предложений, произведем расчет ожидаемой чистой прибыли с учетом изменений организационной структуры. Вышеприведенные показатели 2004 года примем как базовые.

Итак, после внедрения новой организационной структуры и внедрения системы мотивации мы можем рассчитывать на следующие результаты:

Таблица 1

**Финансовый результат деятельности ООО «Газнадзор» за 2006 год**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование  статей | Техобслу-  живание | Прочие услуги  по ТО | СМР | Прочий  монтаж | Итого |
| I | Доходы | 5 050 887 | 886 412 | 3 451 119 | 505 197 | 9 893 615 |
| II | Расходы | 3 503 264 | 1 080 747 | 2 772 817 | 28 7145 | 7 643 972 |
|  | В т.ч: |  |  |  |  |  |
| 1 | Накладные | 1 858 591 | 593 614 | 344 525 | 155 774 | 2 976 397 |
|  | В т.ч. зарплата  ИТР | 929 295 | 296 807 | 172 262 | 77 887 | 1 488 199 |
| 2 | Переменные | 1 644 673 | 487 133 | 2 428 292 | 13 1371 | 4 717 575 |
| III | Прибыль | 1 547 623 | -194 335 | 678 302 | 218 052 | 2 249 643 |
| IV | Налоги (40%) |  |  |  |  | 787 375 |
| V | Чистая прибыль |  |  |  |  | 1 462 268 |

отмена арендной платы позволит сэкономить около 500 тыс. рублей;

внедрение дифференцированной системы мотивации увеличит интенсивность работы на 10%;

годовой прирост прибыли от основной деятельности составит 15%.

Из данного расчета можно сделать вывод, что децентрализация и развитие организационной структуры ООО «Газнадзор» однозначно приводит к положительным результатам. Прирост чистой прибыли составил 47% (1 062 т.р.), что для первого года существования бизнес-единицы очень даже не плохо. Безусловно, что для дальнейшего роста необходимо часть прибыли вкладывать в развитие производства, повышения качества работ и мотивации работников, внедрять элементы адаптивных структур управления. С приходом самостоятельности придет и быстрота принятия управленческих решений и должная мобильность, которая воплотит в жизнь многие конкурентные преимущества предприятия.

## Заключение

Многие организации в современных российских условиях столкнулись с огромным количеством проблем, заключённых в несовершенстве организационных структур. В связи с чем, у руководителей возникает понимание необходимости осуществления организационных изменений.

Заволжский газотехнический центр ООО «Газнадзор» создан для обеспечения совместно с предприятиями ОАО «Газпром» надёжности и безопасности технологических объектов Единой системы газоснабжения. Кроме того, предполагается повышение эффективности использования газа как топлива и сырья на предприятиях страны, независимо от их ведомственной подчиненности и форм собственности, а также получение прибыли.

Сегодня в условиях значительного усложнения производственных и информационных процессов, увеличения числа и степени хозяйственной самостоятельности субъектов, входящих в организации, их территориальной разбросанности, быстрого изменения конъюнктуры, роста в геометрической прогрессии числа принимаемых решений и т.п. возникла реальная потребность децентрализации процесса управления.

Была разработана новая структура, которая позволит реализовать деятельность организации на основе бизнес-единиц.

Для новой бизнес-единицы приведен расчет будущей прибыли. На основании которого можно сделать вывод, что децентрализация и развитие организационной структуры, а также внедрение системы мотивации ООО «Газнадзор» однозначно приводит к положительным результатам. Прирост чистой прибыли составил 47% (1 062 т.р.), что для первого года существования бизнес-единицы очень даже не плохо.

Безусловно, что для дальнейшего роста необходимо часть прибыли вкладывать в развитие производства, повышения качества работ и мотивации работников, внедрять элементы адаптивных структур управления.

В конечном итоге, предлагаемая организационная структура будет более мобильной и позволит повысить конкурентоспособность организации на рынке.

Кроме изменения финансовых показателей нововведения позволят привлечь дополнительных клиентов как физических, так и юридических лиц.

В конечном итоге, можно утверждать, что новая организационная структура будет более мобильной и адаптивной. Потому как в настоящее время ни одна компания или предприятие, независимо от их размеров, не могут позволить себе ограничиться жесткой организационной структурой.

Организация и управление ООО «Газнадзор», особенно в части административных служб, должны быть динамичными. Останется ли ООО «Газнадзор» на арене коммерческой деятельности или нет, определяется доходом и прибылями, а не ее размерами.

Список литературы

1*. Аистова М.Д*. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. М.: Альпина Паблишер, 2002.

2. *Аникин* Б.А. Высший менеджмент для руководителей: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2000.

3. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс. М.: Гардарика, 2003.

4. *Герасимов Б.Н.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. Самара: СГЭА, 2002.

5. *Герасимов Б*.*Н.* Развитие функциональной структуры организации. Самара: СГЭА, 2003.

6. *Герасимов Б.Н.* Организационный реинжиниринг. Самара: СГТУ, 2001.

7. Герасимов Б.Н., Морозов В.В. Никитин А.А. Теория организации. Самара: СГТУ, 2004.

9. *Гительман Л.Д.* Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учеб. пособие. М.: Дело, 1999.

10. *Егоршин В.В.* Управление персоналом: Учеб. Нижний Новгород: НИМБ, 1999.

11. Зильбербург Л.И., Молочник В.И., Яблочников Е.И. Реинжиниринг и автоматизация технологической подготовки производства в машиностроении. СПб: «Компьютербург», 2003.

12. Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В. Организационный инжиниринг: Учеб. пособие. М.: ПРИОР, 1999.

13. Норенков И.П., Кузьмин П.К. Информационная поддержка наукоемких изделий. САLS - технологии. М.: МВТУ им. Н.Э. Баумана, 2002.

1. Хаммер М., Чампи Дж.Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. СПб.: СПбГУ, 1997, 352 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Васильев В.Р. Системный подход к реинжинирингу// Менеджмент. 1997. №6. С. 86-96. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В. Организационный инжиниринг: Учеб. пособие. М.: ПРИОР, 1999. 256 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Герасимов Б.Н., Морозов В.В. Никитин А.А. Теория организации. Самара: СГТУ, 2004. 172 с. [↑](#footnote-ref-4)