Экономический университет в Праге

Бакалаврская работа

2016

Андреев Александр

Экономический университет в Праге
Факультет бизнес менеджмента
Специальность - экономика и менеджмент

Название бакалаврской работы:

Совершенствование организационной структуры управления предприятием в рыночных условиях

Автор бакалаврской работы: Андреев Александр
Руководитель бакалаврской работы: Mgr.Эмиль Велинов, Ph.D.

З а я в л е н и е

Заявляю, что бакалаврскую работу на тему „
Совершенствование организационной структуры управления предприятием в рыночных условиях “
разработал самостоятельно, используя литературу и информацию, на которые ссылаюсь.

Прага, Подпись

Б л а г о д а р н о с т ь

Я выражаю глубокую признательность в процессе подготовки бакалаврской работы моему научному руководителю Mgr. Эмиль Велинов, Ph.D. за терпение и ценные советы.

Название бакалаврской работы:
Совершенствование организационной структуры управления предприятием в рыночных условиях

Абстракт:

Предметом бакалаврской работы является компания ООО «ЛУКОЙЛ-Транс» . Целью работы является проанализировать организационную структуру управления предприятием с точки зрения жизнеспособности предприятия с учетом условий «новой реальности» на примере деятельности ООО «Лукойл-транс» для выработки предложений по совершенствованию организационной структуры управления предприятием. крупнейший в России оператор железнодорожных перевозок наливных грузов в международном и внутрироссийском сообщениях. Общество экспедирует и предоставляет железнодорожные вагоны для перевозки нефти, нефтепродуктов, сжиженных углеводородных газов, продукции химических предприятий во все страны СНГ, Болгарию, Румынию, Финляндию, Германию, Польшу, Китай.

Бакалаврская работа была разделена на две основные части. В первой части работы раскрывалась основная терминология, были показаны основные организационные структуры и концепции их изменения. Вторая часть характеризует компанию и ее хозяйственную деятельность, включает в себя анализ организационной структуры управления предприятием и содержит предложения по совершенствованию.

Ключевые слова:

ООО «ЛУКОЙЛ-Транс», организационная структура управления предприятием, организационный менеджмент, совершенствование.

Title of the Bachelor´s Thesis:
Improving the organizational structure of the enterprise management in market conditions

Abstract:

The subject of the bachelor work is LLC "LUKOIL-Trans". The aim is to analyze the organizational structure of company management in terms of the viability of the enterprise subject to the conditions of the "new reality" on the example of activity of LLC "Lukoil-trans" to develop proposals to improve the organizational structure of the enterprise management. Russia's largest operator of rail transportation of bulk cargoes in the international and domestic communications. Society expedite and provides railway wagons for transportation of crude oil, petroleum products, liquefied petroleum gases, products of chemical enterprises in all CIS countries, Bulgaria, Romania, Finland, Germany, Poland, China.

Bachelor work has been divided into two main parts. In the first part covers the basic terminology, it was shown the basic organizational structures and their changes in the concept. The second part describes the company and its business activities, includes the analysis of the organizational structure of the enterprise management and provides suggestions for improvement.

Key words:
"LUKOIL-Trans", the organizational structure of the enterprise management, organizational management, improvement.

Оглавление

Введение **8**
1.1 Формальные организационные структуры: понятия, виды и их характеристики **9**
1.2 Методические основы диагностики системы управления бизнес структурой **27**
1.3 Основные направления трансформации организационной структуры управления: мировой опыт — практика в России. **28**
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Лукойл-транс» **34**
2.2 Характеристика организационной структуры управления ООО «Лукойл-транс» **38**
2.3 Диагностика системы управления ООО «Лукойл-транс» **41**
2.4 Предложения по выделению дивизионов по видам бизнеса **45**
2.5 Предложения по трансформации организационной структуры управления на основе процессного подхода **46**
Заключение **48**
Литература: **49**
Список аббревиатур: **50**

Введение

Актуальность в условиях изменения макро- и микроокружения, необходимости оптимизации издержек, система управления любой компании претерпевает существенные изменения. Кардинальное повышение эффективности управления возможно при использовании современных подходов к совершенствованию систем управления бизнес-структур.

Цель — проанализировать организационную структуру управления предприятием с точки зрения жизнеспособности предприятия с учетом условий «новой реальности» на примере деятельности ООО «Лукойл-транс» для выработки предложений по совершенствованию организационной структуры управления предприятием.

Задачи:

1) Изучить организационную структуру управления предприятием
2) Рассмотреть основные направления совершенствования организационной структуры
3) Исследовать возможные пути совершенствования организационной структуры
4) Проанализировать деятельность ООО ”Лукойл-Транс”
5) Провести анализ организационной структуры управления предприятием с учетом рыночной конъюнктуры
6) Выдвинуть предложения по совершенствованию организационной структуры

Объектом работы является организационная структура управления рыночно ориентированной бизнес-структуры. Предметом ─ ее совершенствование.

Теоретико-методологической базой ВКР являются такие методы, как наблюдение, сравнение, анализ, синтез и оценка подходов, методов технологий.

Информационная база исследования-научные статьи, нормативные акты, журналы, учебная литература, журналы, законы.

1.1 Формальные организационные структуры: понятия, виды и их характеристики

Организационная структура управления предприятием это упорядоченная совокупность всех его служб, самостоятельных органов управления и существующих между ними управленческих связей, как по вертикали, так и по горизонтали. Выделяют органы функционального управления (плановый отдел), органы общего управления (дирекция), органы линейного управления (руководства подразделения основной деятельности). Звено управления – совокупность органов управления, решающих одну задачу. Управленческая ступень – совокупность органов управления одного уровня.

(1) Объем управления — а) количество работников, непосредственно подчиненных менеджеру («классическое» определение); б) совокупный объем финансовых потоков, который контролирует менеджер (современное определение)

Оптимальный объем управления зависит от степени взаимосвязанности заданий подчиненных

(2) Иерархия — совокупность слоёв или уровней управления

Вертикальная организация — много уровней управления

Горизонтальная организация — с малым количеством слоев управления

Показано, что 2/3 всех организаций в мире имеют от 5 до 8 уровней управления.

Тенденция: сокращение количества уровней управления в организации

Причины:

а) многослойные структуры удлиняют коммуникации и приводят к чрезмерной бюрократизации управления

б) чем более горизонтальной является организация, тем быстрее она может меняться и быстрее реагировать на потребности все более динамичного делового окружения

Большое количество уровней управление бывает продиктовано необходимостью:

а) ограничить объем управления менеджеров, чтобы приблизить их к своим подчиненным

б) мотивации менеджеров: чем больше уровней управления, тем больше возможностей для служебного продвижения нижестоящих менеджеров и их подчиненных

Вертикальными связями — называют связи между руководством и подчиненными, возникающими, если существует больше одного уровня управления, для примера можно взять связь между руководителем предприятия и начальником отдела.

Горизонтальные связи являются одноуровневыми и направлены на согласование, в качестве примера можно взять связь между начальниками отделов.

В структуре управления предприятием различают также линейные и функциональные связи.

Под линейными связями понимают отношения, которые касаются принимаемых и реализуемых управленческих решений, а также обмен информацией между руководителями отделов, отвечающие за деятельность компании или её отделов (структурных подразделений).

Функциональные связи тесно связаны с разными функциями организации. Для их описания используются такие характеристики, как ответственность и полномочия. Также, выделяют полномочия:

- линейные (возможность принимать решения относительно своего подразделения и подчиненных);
- штатные (возможность давать советы, но невозможность принимать решения);
- функциональные (возможность принимать решения по специфичным вопросам).[1]

Структура предприятия делится на две части:

1. Структура управления подразделениями которая делится на: основную, вспомогательную и обслуживающую деятельность, которые объединяются экономическими, технологическими и иными связями;
2. Структура аппарата управления – совокупность различных частей или органов управления, их штабных и функциональных отделений и сотрудников, которые участвуют в принятии и реализации решений.

Классификация управленческих структур состоит из следующих критериев и принципов:

1. Различие в сложности, которая характеризуется:
   1.1. Существующим количеством уровней;
   1.2. Набором подразделений и местом их расположения;
   1.3. Количеством сотрудников у одного руководителя;
   1.4. Критерий важности принимаемых решений
2. По принципу разделения (объектный, функциональный)
3. Централизация и децентрализация власти
4. Целевой критерий (стратегический, информационный, оперативный)
5. Критерий формализации процесса управления (формальный и неформальный)[2].

Так же важно отметить необходимость наличия потенциала в структуре управления. Он характеризуется составом подразделений, уровнем их специализации, автоматизацией труда и количеством персонала.

Обособление функций управления лежит в основе формирования организационной структуры управления и необходимо поддержания нормальной работы фирмы.

Типы организаций и их структуры.

Необходимо отметить, что каждая бизнес структура представляет собой достаточно сложную социальную и экономико-техническую систему, отражающую ее специфику и индивидуальность. Что бы описать её, важно определить существующие взаимодействия на уровнях системы: «Организация – внешняя среда», «группа – группа», «подразделение – подразделение» и так далее.

Существуют такие типы организационных структур:

---

[1] Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений : учебное пособие / О.М. Горелик. — М.: КНОРУС, 2007.

[2] Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник – 4-е издание., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2011.

1. Линейная
2. Функциональная
3. Дивизиональная
4. Линейно-штабная
5. Стратегические бизнес группы
6. Стратегические хозяйствующие центры
7. Проектная структура
8. Матричная структура
9. Адаптивные структуры

Структура управления по горизонтали строится исходя из следующих принципов.

1. Функциональный принцип. При создании управленческих должностей и подразделений обращают внимание на направление деятельности организации.
2. Матричный принцип. Существуют управленческие должности и подразделения двух типов.Первый тип отвечает за содержание деятельности и координирует её, вторым типом осуществляется административные функции. Таким образом руководители нижестоящих подразделений находятся в двойном подчинении-линейным руководителям и руководителям по соответствующей проблеме. [3]

Линейные организационные структуры

Линейные организационные структуры делятся на два типа:

1. Простые
2. Сложные

Так же они характеризуются вертикальными линиями полномочий, которые осуществляются к нижестоящим уровням организации субъектом управления.

.

Рисунок 1: пример линейной организации

Источник: автор

[3] Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник – 4-е издание., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2011.

В целом линейные структуры имеют ярко выраженные линии ответственности и полномочий. Они обеспечивают единство и четкость распорядительства. Характеризуются прямым воздействием руководителя, который обладает различными полномочиями в компании или организации, на подчиненных. Благодаря этому исключается выдача противоречивых заданий, обеспечивается высокая личностная ответственность за результаты, оперативность и точность организационных реакций.

В линейных структурах низкая сопротивляемость администрации, из за невозможности создания коалиции руководителей одного уровня.

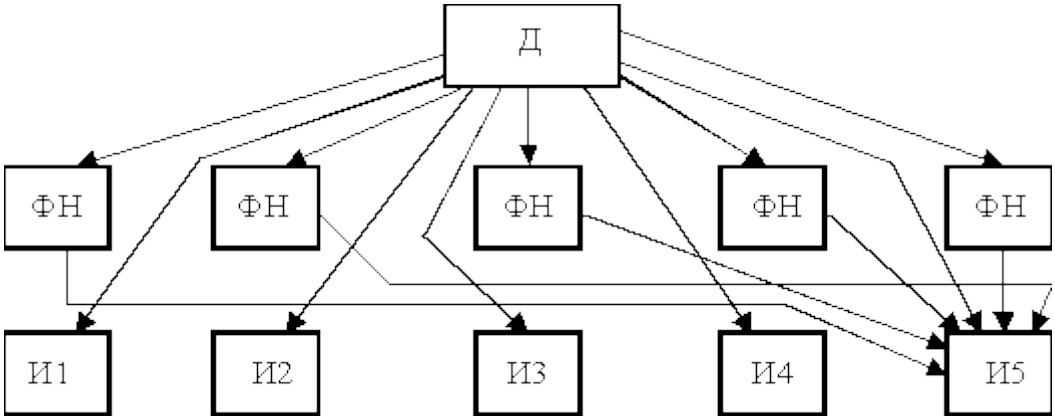
К минусам относятся:

1. Замедленная адаптация к изменениям
2. Низкая инновационность
3. Власть находится у одного человека
4. Бюрократия во всех аспектах жизни компании
5. Ограниченное видение цели бизнес структуры

Функциональная организационная структура

Каждое звено управления специализируется на выполнении определенных функций. По задумке Фредерика Тейлора, создателя функциональной организационной структуры, рабочий получал приказы от восьми узкоспециализированных линейных руководителей вместо начальника и мастера. В теории у этой структуры много достоинств, но на практике они мало реализуемы. Без координации решений специалистов, они неизбежно вступают в противоречие друг с другом. В борьбе за приоритетность их реализации порождаются конфликты, вносящие дезорганизацию в систему управления, создается трудности в контролировании всей структуры.

Рисунок 2: пример функциональной организации



Источник: автор

Сетевые организации

Сетевые организации — управляемые законами рынка образования, внутри которых координирование работы отдельных подразделений происходит с помощью рыночных механизмов, а не по командам менеджеров, которые планируют и распределяют задания.

Причины и следствия их возникновения

В последние ¾ XX века — доминирование крупных, вертикально- интегрированных компаний для обслуживания внутреннего рынка товарами и использование ими своих масштабов для экспансии на зарубежные рынки.

В 80-е гг. XX века рыночная ситуация и ассортимент товаров в мире кардинально изменились:

Бизнес-структуры начали все быстрее реагировать на требования рынка и новшества конкурентов.

Из-за изменения положений в контроле над ценами и необходимость в снижении своих цен привело крупные предприятия, которые были спроектированы под условия 50-х и 60-х гг. на основе централизованного планирования и управления к несостоятельности.

Успех в конкурентной борьбе теперь достигается не за счет аккумуляцией ресурсов и контроля, а за счет снижения количества производимых товаров, увеличения качества и уменьшения затрат на производство.

Появились новые требования к деятельности менеджеров:

1) Поиск ресурсов и возможностей во всем мире
2) Максимизация отдачи на любые инвестиции в бизнес, не зависимо от того, кому принадлежат вкладываемые средства — бизнес-структурам, где работает менеджер, или другим бизнес-структурам
3) Проведение только тех операций, которые бизнес-структура может сразу или после дополнительной подготовки которая осуществляется на профессиональном уровне
4) Передача подрядчикам (бизнес-структурам) тех операций, которые они будут выполнить с большей скоростью, эффективно или с уменьшением затрат

Бизнес-структуры, действующие в соответствии с такими предписаниями, — организовывают сеть:

1) конкуренция появляется в каждом звене цепи
2) законы рынка начинают существенно влиять на принятие решений

по распределению ресурсов

Из «плюсов» сетевых структур выделяют:

1) Условия для новаторства и эффективности
2) Сосредоточение усилий на том, что делается хорошо
3) Заключение контрактов с другими бизнес-структурами на получение недостающих ресурсов
4) Способность отвечать на вызовы внешней среды
5) Субъекты мировой экономики становятся не только конкурентами, но и потенциальными подрядчиками и партнерами

Из опасностей стоит выделить:

1) Все возможности, которые имеются у одной бизнес-структуры, доступны и другим
2) Проблема качества в географически удаленных элементах сетевых структур
3) Повышается вероятность «копирования» новых продуктов

Типы сетевых структур

1) Внутренняя сеть (ВС):

- создание для получения преимуществ свободного предпринимательства и рынка без чрезмерного привлечения внешних подрядчиков
- бизнес-структуры со структурой ВС — владение большей частью или всем капиталом, вложенным в этот бизнес
- основная идея ВС — подразделения, принуждаемые к продажи своей продукции даже внутри организации по рыночным ценам, должны постоянно искать новшества для повышения их конкурентоспособности

Транснациональные корпорации (ТНК) это тяготение к формированию внутренних сетей (ВС)

Если у главного правления корпорации существуют интересы в нескольких консорциумах специализированных предприятий (с возможностью конкурирования на мировых рынках), то это уже холдинговая компания.

Недостаток ВС:

ВС могут стать жертвой корпоративной политики: вместо продажи товаров друг другу начинают обмениваться им, используя для расчетов административно назначаемые цены

2) Стабильные сети (СС):

- часть работ отдается подрядчикам для придания гибкости цепи производства и сбыта продукции
- капитал принадлежит нескольким бизнес-структурам, вносящим свою часть в развитие общего дела
- вокруг крупной бизнес-структуры (ядра) — ряд более мелких партнеров (поставщики или дистрибьютеры)
- капитал и риски распределены между несколькими независимыми бизнес-структурами

«Плюсы» СС:

1) Возможность положиться на дистрибьюторов и поставщиков
2) Плотное взаимодействие партнеров на основе календарного планирования и стандартов качества

«Минусы» СС:

1) Взаимная зависимость участников
2) Некоторая потеря гибкости

3) Динамическая сеть (ДС):

- возглавляется бизнес-структурой — брокером
- обеспечивает специализацию
- обеспечивает гибкость
- каждый участник сети — свой уникальный опыт
- подходит для коротких циклов разработки и производства (нет опасности хищения интеллектуальной собственности)

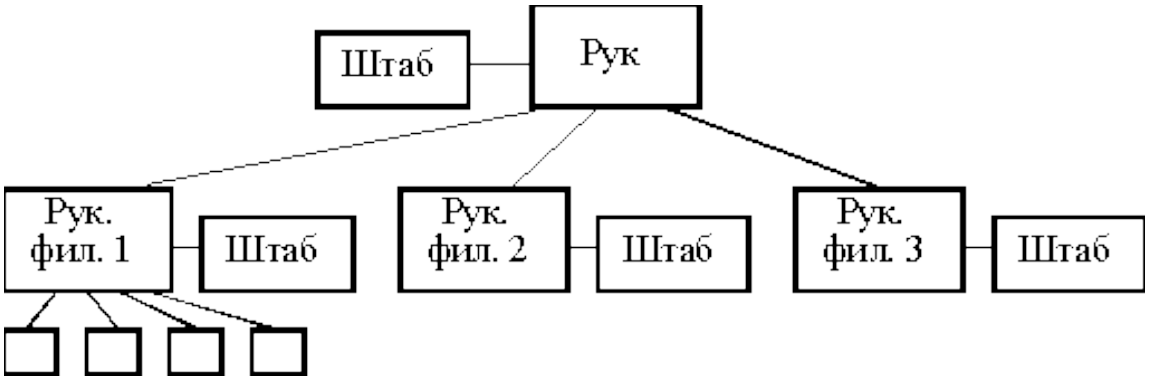
Менеджер в сетевых структурах :

- выходит за рамки иерархии
- управляет ресурсами, принадлежащими внешним партнерам (брокер)
- три роли брокера в СО: архитектор, главный координатор, куратор

Дивизиональная организационная структура

В конце 20-х гг. XX века было найдено решение проблем, появляющихся в организациях, построенных по линейно-функциональной схеме-появились дивизиональные (или отделенческие) организационные структуры.

Рисунок 3: пример дивизиональной структуры



Источник: автор

Экспансия бизнес-структур в регионы — увеличение организационной сложности

Причина организационной сложности — компромисс между двумя организационными требованиями:

1) стремление к повышению эффективности — централизация принятия решений, экономия бюджетных средств, стандартизация технологий и т. п.
2) адаптация к региональному рынку — потребность к децентрализации

Результат этого компромисса приводит к созданию специальных структурных единиц, которые несут ответственность за каждый бизнес

Это — в совокупности не столько интегрированное целое, сколько набор полуавтономных единиц (дивизионов), объединяемых центральной административной структурой (штаб-квартирой)

Каждый дивизион — не самодостаточный бизнес: выполнение штаб-квартирой важнейших функций — в этом отличие дивизиональной структуры от простого объединения независимых бизнес-единиц, предоставляющих один и тот же набор товаров и услуг:

1) разработка корпоративной стратегии и её изменение
2) открытие, приобретение, закрытие подразделений, лишение прав,
3) регулировка фондовых потоков между подразделениями: избыточная прибыль одних — на поддержание роста других
4) разработка и управление системой контроля над исполнением заданий — техноструктура
5) замещение менеджеров подразделений
6) обеспечение поддержки некоторых сервисных служб (корпоративной службы PR, юридического департамента и др.)

Важно: для организации, оперирующей на единственном интегрированном рынке, дивизионализация бессмысленна

В дивизиональной структуре:

- штаб-квартира — внимание на стратегическом портфеле
- подразделения — на «тонкой настройке» бюрократических механизмов

Пример: Дивизиональная организационная структура группы компаний (ГК)

Группа компаний (ГК) — добровольное объединение независимых компаний на основе взаимной выгоды и единства целей и методов их достижения

Ведению бизнеса ГК способствует:

- корпоративная культура
- единые стандарты (технологические, финансовые и другие)
- единый бренд на всей территории ведения бизнеса

Стандартизация бизнес-процессов — преимущества:

- повышение прозрачности операций
- понимание сотрудниками «правил функционирования»
- повышение адаптации новых сотрудников
- автоматизация компании — за счет запуска автоматизированных систем в подразделениях компании

Департаментализация дивизиональной организационной структуры группы компаний (ГК):

- дивизионы
- управления
- департаменты
- службы
- отделы
- группы

все они — функционируют для достижения единого результата и в общих интересах компании

Система органов управления дивизиональной организационной структуры группы компаний (ГК):

- президент компании
- генеральный директор управляющей компании (УК)
- правление управляющей компании (УК)
- директора дивизионов
- правления дивизионов
- директора управлений
- начальники отделов
- начальники линейных подразделений

Состав правления УК:

- Президент
- Генеральный директор УК
- Заместитель генерального директора УК
- Директора управления УК
- Директора дивизионов

Управляющая компания (УК) совокупность структурных подразделений, которые создают общие стандарты по ведению бизнеса всем дивизионам: отделу финансового

контроля, отделу бизнес-технологий, группе стратегических исследований, планово-экономическому отделу, финансовому управлению, управлению маркетинга и рекламы, управлению информационных технологий, департаменту по связям с общественностью, управлению персоналом. Юридический департамент, отдел организационного развития, служба безопасности, административно-хозяйственная служба, секретариат.

Дивизион состоит из нескольких подразделений, которые отвечают за определенный бизнес в рамках ГК, отдельно выделяющихся в управленческой структуре и имеющая в системе управленческого учета отдельный баланс, отчет о движении денежных средств и отчет о прибылях и убытках.

Вся территория, где функционирует компания, делится на округа

Округ — территориально единый регион, где структурное подразделение (управление) осуществляет свою деятельность

За каждый округ отвечают менеджеры отдела сопровождения

Отделение — территориальное подразделение для оперативного управления группой бизнес-структур, расположенных в какой-то части города, городе или нескольких городах в округе.

Структурное подразделение — предприятие или магазин в отделении и/или округе

Под функционально-информационной структурой системы управления принято понимать распределение информации и отдельного функционала между службами и функциональными подразделениями.

Централизация и децентрализация.

Если все функции по принятию решений сосредоточены в руках одного человека, мы можем считать организацию централизованной; если же они принадлежат многим людям, то структуру можно назвать децентрализованной. [4]

Централизация-наиболее мощный способ координации процесса принятия решений. В организациях с централизованной структурой управления ─ все решения принимаются одним человеком.

Централизация принятия решений работает для малых предприятий, где объемы информации, необходимые для принятия управленческого решения, минимальны.

Если предприятие начинает расширяться, то необходима децентрализация власти. Просто затем, что вся необходимая информация не доходит до центра. Даже если предоставить главе компании все отчеты и всю необходимую информацию, то ему вряд ли хватит времени на ее обработку и принятие решения.

Еще один фактор в пользу децентрализации это оперативность реагирования на изменения, происходящие на локальных уровнях. Обмен информацией между центром и филиалами происходит достаточно долго и это сказывается на качестве.

И еще один фактор в пользу децентрализации ─ мотивация сотрудников. Наделенье властными полномочиями менеджеров обладает положительным эффектом ─ практика

[4] Доступно с WWW: www.rabe.ru

в принятии решений, что впоследствии может помочь им занять пост руководителя компании.

Также различают три варианта «децентрализации»:

- Имеется в виду распыление официальной власти вниз по цепочке организационной структуры управления предприятием. В компании всегда руководитель принимает решение, оставлять ли всю власть у себя в руках или делегировать полномочия сотрудникам. Распределение власти вниз по вертикали иерархии называется вертикальной децентрализацией власти.
- Право принятия решений может находится у линейных менеджеров в системе официальных полномочий, либо оно выходит за рамки линейной структуры управления предприятием к операторам, вспомогательным специалистам и аналитикам.
- Использование термина «децентрализация» для обозначения физического рассредоточения различных отделов и служб организации. [5]

Вертикальная и горизонтальная децентрализация может рассматриваться, как два отдельных понятия. Так как власть может быть делегирована вниз по иерархии, а может оставаться у линейных менеджеров. И все это будет считаться децентрализацией. С другой стороны, вся власть может быть сосредоточена у старших аппаратных специалистов. Централизация власти получается, когда все полномочия собираются у стратегической верхушки. Децентрализация обеих типов это передача полномочий вниз по ступеням власти, вплоть до операторов.

Еще существуют два других вида децентрализации: это селективная и параллельная.
При селективной права на принятие разных типов распределяются по разным частям организации.
Например, производственные решения принимаются на среднем уровне, маркетинговые решения – во вспомогательных службах, финансово-экономические – на стратегическом уровне.
Параллельная – это распределение прав на принятие решений разных типов в одной точке.
Стратегические, финансовые, маркетинговые, производственные решения принимаются на среднем уровне подразделений менеджмента.

Существует проблема, что сотрудники, которые участвуют в принятии решения, обладают разными объемами власти. В целом говорится не о контроле над самим решением, а о контроле над процессами. Т. Патерсон предложил схему, для рассмотрения процесса принятия решения, как последовательность шагов.

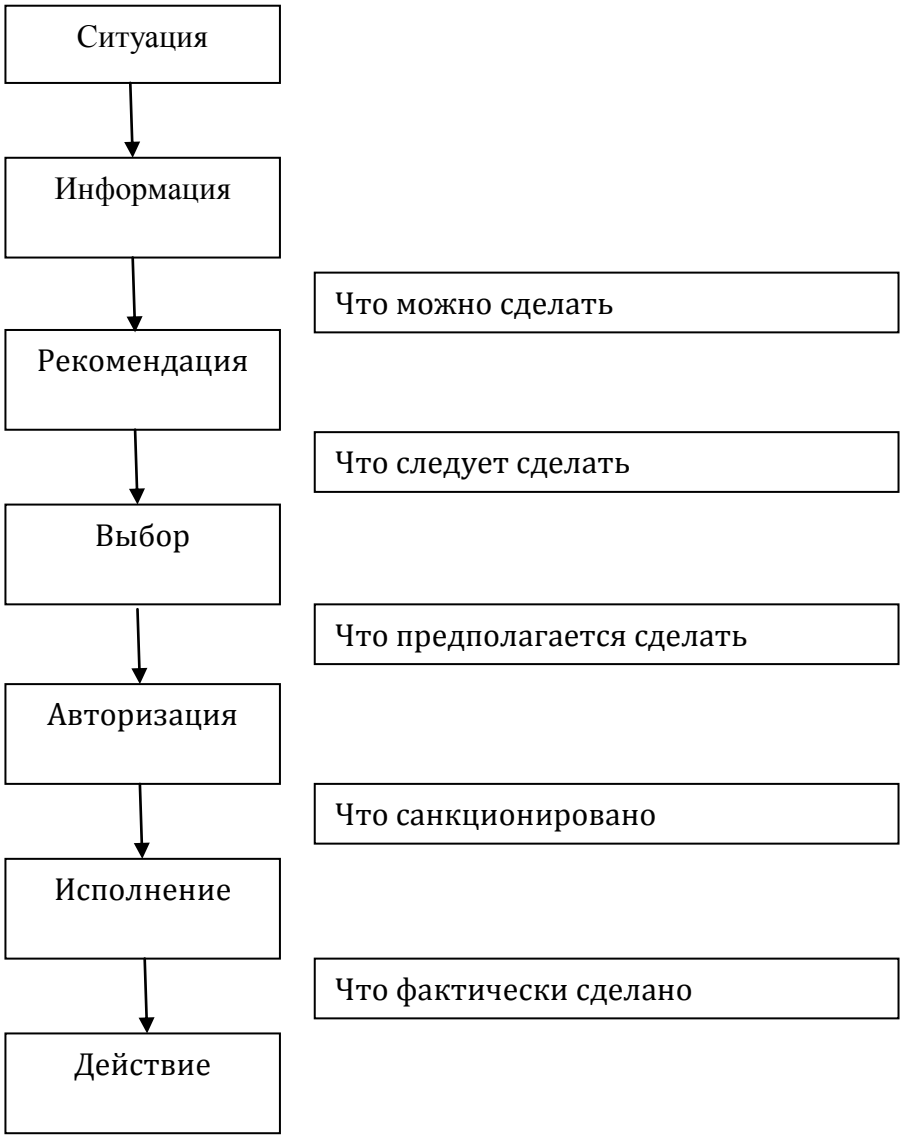
- Сбор информации для человека, который принимает решения (не используются комментарии о вариантах действий)
- Анализ и обработка полученной информации, для формирования рекомендаций

[5] Структура в кулаке. Создание эффективной организации. / Г. Минцберг

и комментариев руководителю, как следует поступить и какое решение принять

- Определение или выбор того, что должно быть сделано
- Санкционирование (авторизация) того, что должно быть сделано
- Исполнение того, что будет получаться в результате всех предыдущих шагов

Рисунок 4: Континуум контроля над процессом принятия решений



Источник: Paterson, Management Theory, 1969

В централизованной системе все эти действия выполняет один человек. Он сам проводит все этапы: сбор информацию, её анализ, выбор пути. У него нет вышестоящего руководителя, который дает указания, он сам выполняет задуманное им. Если руководитель не один принимает решение, а с участием других людей, то он теряет некоторую часть полномочий и процесс становится децентрализованным.

Также стоит отметить всю важность входящей информации и человека, который её предоставляет. Ведь именно от него зависит, какие факторы будут и не будут учтены во время принятия решений. История знает множество примеров, когда советники

королей были более властными (А Ришелье, Г. Распутин). Еще важно понять, что контролирование самого процесса это тоже власть. Потому что в любой момент можно заблокировать какой-либо из этапов. А с помощью права реализации выбора можно корректировать или искажать его.
Исходя из всего этого, можно сделать вывод, что децентрализованный процесс принятия решений является таковым, когда каждый отдельный индивид исполняет только одну роль в этом процессе. Власть распределяется между сборщиками информации, советчиками, с вышестоящим руководством и исполнителями управленческого решения.
Не стоит забывать, что организация, децентрализованная по вертикали, для координации своих решений, использует взаимные согласования. Особое внимание уделяется использованию инструментов взаимодействия.
В отличие от параллельной децентрализации, где уничтожается зависимость принятия управленческих решений. Права принимать решения сосредоточены на одной ступени иерархии. В корпоративном секторе такое построение структуры называется «дивизиональным».
Таким образом, параллельная вертикальная децентрализация это наилучший способ из немногих, обеспечить рыночно ориентированные подразделения властью, которая необходима для их полуавтономного функционирования. Конечно, не вся власть принятия решений переходит к дивизионам. Основные решения принимает топ-менеджмент организации. Дивизиональная структура управления предприятием представляет их себя несколько ограниченную форму вертикальной децентрализации. Руководители дивизионов не делегируют часть своей власти вниз по иерархии принятия управленческих решений.
Для координации и направления деятельности дивизионов используются три механизма контроля: прямое контролирование процессов, стандартизация навыков и знаний и стандартизация выпуска (стандартизация рабочих процессов это наиболее строгая мера).

Когда используется горизонтальная децентрализация, часть власти переходит от линейных менеджеров к аналитикам техноструктуры, которые являются разработчиками систем.
Но это составляет лишь ограниченную форму горизонтальной децентрализации. Исходя из этого, можно сделать вывод, что организации, полагающиеся на технократическую стандартизацию в деле координации, по сути своей централизованы по вертикали и даже по горизонтали.

Организационный дизайн

Как отмечал Герберт Саймон, сущность некоторых «человеческих» наук ─ инженерного искусства, медицины или менеджмента ─ составляет дизайн(проектирование), предполагающий в свою очередь свободу действий,

способность вносить изменения в систему. [6]
Если говорить про организационную структуру, то проектирование означает управление рычагами.

К наиболее важным вопросам структурного дизайна относят:

- Выполнение скольких рабочих задач предполагает данная должностная позиция и насколько узкоспециализированной и направленной должна быть каждая задача?
- Насколько сильно должен быть стандартизирован труда на каждой должности?
- Какие требования к знаниям и навыкам предполагает каждая должностная позиция?
- По какому принципу необходимо сгруппировывать должностные позиции в малые и крупные организационные единицы?
- В какой мере должен быть стандартизирован выпуск каждого подразделения и каждой должности?
- Какой размер должен быть у организационной единицы? Какое количество работников может быть в подчинении у одного менеджера?
- Какие механизмы могут быть использованы для облегчения взаимного согласования между должностными позициями и подразделениями?
- В какой степени руководители линейных подразделений имеют право делегировать права принятия решений вниз по цепочке полномочий?
- В какой степени права принятия решений могут быть делегированы линейными менеджерами операторам и аппаратным специалистам?[7]

Дизайн организационных позиций имеет три параметра:

- Специализация в выполнении рабочих задач
- Формализация поведения при выполнении рабочих задач
- Предписываемые должностными позициями: обучение и индоктринация.[8]

Специализация в выполнении рабочих задач предоставляется в двух измерениях: «в ширину» и «в глубину».
Это означает, что каждый работник либо выбирает максимально обширные задачи и не специализируется на чем-то конкретном, либо выбирает концентрацию усилий на одной узкоспециализированной работе, которую он выполняет точно минута в минуту.

При выполнении обширных задач работник не задумывается, как он это делает. В то время как узкоспециализированный специалист концентрируется на работе и контролирует каждый аспект своей деятельности. Измерение «в ширину» объединяет горизонтальную специализацию в выполнении рабочих задач, измерение «в глубину»

[6] Структура в кулаке. Создание эффективной организации. / Г. Минцберг.
[7] Структура в кулаке. Создание эффективной организации. / Г. Минцберг
[8] Структура в кулаке. Создание эффективной организации. / Г. Минцберг

– это вертикальная специализация.

При узкой специализации в выполнении поставленных задач могут возникать барьеры между работниками в отделе и компании. Так же это снижает скорость принятия решений, производства материалов и предоставления услуг. Из-за специализации возникают проблемы с координацией внутри компаний. С другой стороны это повышает качество работы, что положительно сказывается на конечном продукте производства. Таким образом, при узкоспециализированных работниках необходимо четкое руководство и видение компании в целом для координации всего производственного процесса.
При горизонтальном укреплении рабочий вовлекается в решение широкого круга задач, связанных с производством продуктов и услуг.[9]
Это дает возможность выбора работнику, как выполнять свою работу. Он может либо дальше выполнять последовательно свои задачи, либо выполнять одновременно с командой, периодически меняясь задачами, что позволяет разнообразить его работу. Но не в каждой отрасли, использование этого метода будет положительно сказываться на результатах.

Например, на заводе, при сборке мотора, смена деятельности будет полезна в коллективе. Но использование этого метода в медицине может сильно ухудшить качество предоставления услуг. Если терапевту дать обязанности хирурга, то это может привести к плачевным результатам.
Не смотря на то, что в научных работах больше аргументов «за» , чем «против», нельзя однозначно сказать, что укрупнение рабочих задач является строго положительной деятельностью компании. Необходимо учитывать специфику работы и насколько она узкоспециализирована.

Сложную, специализированную горизонтально, но не вертикально трудовую деятельность обычно относят к профессиональной. [10]
Высокоспециализированная деятельность требует мастерства и знания своего дела. Вместе с тем это сложный труд, который предполагает специальное образование. Поэтому установление жесткого контроля со стороны руководства невозможно, что в свою очередь ограничивает вертикальную специализацию. Все эти выводы справедливы и для вспомогательных подразделений. У каждого вспомогательного отдела есть своя функция, поэтому они достаточно узко специализированы. Глубина по вертикали зависит от профессионального характера труда и сложности.

Менеджеры на всех уровнях выполняют базовые наборы работ и задач, связанные с обработкой информации, принятием решений и межличностными отношениями. Если смотреть с этой точки зрения, то их деятельность можно считать горизонтальной специализированной. Но это противоречит фундаментальному смыслу подлинно

[9] Структура в кулаке. Создание эффективной организации. / Г. Минцберг
[10] Структура в кулаке. Создание эффективной организации. / Г. Минцберг

управленческой деятельности, так как она не специализируется по горизонтали.

Роли, которые исполняют менеджеры, многообразны, а руководителям так часто приходится переключаться между проблемами, что управленческий труд в организации является наименее специализированным. Менеджеры не имеют права жаловаться на скуку, у них скорее не хватает времени и возможности сконцентрироваться на каких то конкретных вопросах. Эту проблему испытывают все менеджеры, на любых уровнях компании. Именно поэтому руководителям в попытках редизайна деятельности не укрупняют, а специализируют её.

Формализация поведения это еще один из параметров организационного дизайна, который превратился в навязчивую идею теоретиков организационного устройства (по мнению Дэвида Хиксона). Формализацией поведения занимались такие выдающиеся и известные американские ученые, как Г. Саймон, К. Аржирис, Ф. Тейлор, А. Файоль, Д. Макгрегор, М. Крозье и многие другие.

Благодаря этому параметру отображается способ, с помощью которого компания пытается ограничить свободу выбора и действий своих работников, особенно в плане стандартизации их труда. Чаще всего поведение формализуют тремя разными способами:

- По должности, когда подробно описывается непосредственный процесс труда (должностные инструкции)
- По рабочему потоку, с помощью него специфицируется содержание труда (например работы по напечатанию чего-либо).
- По правилам, он помогает разрабатывать общие спецификации, для примера можно взять директивы, которые регламентируют всё от фирменного стиля до бланков (руководства по поведению).[11]

Независимо, какой из способов формализации берется для рассмотрения, все они регулируют поведение работников.

Человек, разрабатывающий спецификации, так называемый аналитик техноструктуры, определяет, как надо выполнять рабочее задание. Именно поэтому, формализация ведет к вертикальной специализации. Нельзя также забывать и про горизонтальную специализацию. Наиболее узкие из неквалифицированных работ самые однообразные, простые и в большей степени подвергаются формализации.

Каждая компания пытается формализовать поведение работников, с целью уменьшения вариативности и, в конечном счете, для прогнозирования и управления им.

Наиболее важная причина для формализации поведения это необходимость

[11] Структура в кулаке. Создание эффективной организации. / Г. Минцберг

координации действий. Необходимо отметить, что стандартизация труда это один из самых жестких координационных механизмов. Значит формализация поведения используется, когда для рабочих задач необходима тщательно продуманная и четкая координация. Во время операций, тушений пожаров, пилотирования самолетов и прочих действий, все знают свои места и свои действия еще до начала самой работы и четко следуют инструкциям.

Также формализация поведения используется для гарантии машиноподобного постоянства на производстве. Из-за специализирования задач по горизонтали, появляется возможность повышать количество повторяемых операций, значит, формализация поведения позволяет привносить рационализацию в выполнение обычных задач.

Еще одним плюсом формализации поведения можно считать возможность относиться к клиентам непредвзято. Создаются регламенты для общения с клиентами в компаниях. Такие регламенты защищают и клиентов и сотрудников компании. Продвижение по службе напрямую зависит от трудового стажа, это помогает компании избавиться от произвола среди менеджеров.

Организация также формализует поведение и по менее весомым причинам. Например стремление власти обеспечить порядок. Появление цветового дресс-кода в компании.
Необходимо отметить, что наиболее формальные структуры сами по себе являются наиболее «четкими», каждый работник находится в своей «рамочке» органиграммы», все бизнес-процессы расписаны и все возможные ситуации просчитаны.

Также, при разговоре про редизайн компании, необходимо вспомнить про бюрократию «по-Веберовски». К бюрократиям относят те организации, которые, в основном, полагаются на формализацию поведения.
М. Вебер описывает бюрократический тип построения организационной структуры управления предприятием, как «идеальный», но не стоит путать это с «совершенным типом», он имел в виду «чисты» и «строгий».[12] Он выделил некоторые принципы и основные черты:

- Принцип фиксированных сфер должностных полномочий, которые регулируются правилами, законами и административными установлениями.
    - Постоянная деятельность, которая диктуется целями структуры управляемой по бюрократическому стилю, распределяется между работниками организации в качестве служебных обязанностей строго определенным образом.
    - Право отдавать приказы, которые необходимы для их выполнения, распределяются регламентированным способом, и ограничивается правилами, устанавливающими принудительные меры (моральные, материальные или иные), которые могут применяться по усмотрению

[12] Структура в кулаке. Создание эффективной организации. / Г. Минцберг

руководителей.

- Чтобы непрерывно и надлежащим образом выполнять обязанности и реализации всевозможных прав необходима база с методиками их проведения; например для приема на определенную работу нанимаются только те, кто имеет необходимую и соответствующую квалификацию.

- Принципы должностной иерархии и ранговой власти подразумевают строго установленную систему верховенства и подчинения, в которой вышестоящие по должности контролируют тех, кто находится ниже них.
- Базой управления в современных организациях являются письменные документы, которые хранятся в определенном порядке(алфавитном, номерном или каком-либо другом) в виде оригиналов или копий.
- Все руководители ведомств, или, по крайней мере, все специализированные руководители, ─ а именно таковое отвечает современным требованиям, ─ должно проходить всестороннюю специализированную подготовку, которая помогает им в работе.
- Руководители ведомствами должны следовать общим правилам, которые поддаются изучению, а также являются более или менее стабильными и более или менее полными. Должностные лица обязаны обладать этими знаниями, которые квалифицируются, как технические познания. Они содержат в себе вопросы правового, административного или коммерческого управления. [13]

Наибольшей проблемой последствий формализации поведения в организациях является проблема, вызываемая монотонным трудом, которая приводит к физиологической усталости.

Но после «хоуторнских» исследований, проводимых в 1930-е гг., выяснилось, что это только часть проблемы. Однообразный, формализованный, горизонтально и вертикально специализированный труд создает для работников психологические и физиологические трудности.

Поэтому К. Аржирис, У. Беннис, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, стали изучать психологические дисфункции наиболее формализованных структур. Они выяснили, что работнику компании свойственно сопротивляться формализации и обезличиванию, а «перегибы» менеджмента это основная причина проблем в организации.

Проявления сопротивления могут быть в разной форме: косность поведения и автоматическое отрицание всех инновационных идей, общение с клиентами не по регламенту, абсентеизм, высокая текучесть кадров, забастовки и все может доходить даже до саботажа.
М. Крозье пришел другому выводу, исходя из анализа двух французских правительственных бюрократий.

[13] Gerth, H. H., and C. W. Mills, eds., From Max Weber: Essays in sociology New York: Oxford University press, 1958

Нижние уровни иерархии положительно воспринимают установленные сверху правила, так как они ослабляют произвол менеджеров, хоть и ограничивают свободу действий. Правила защищают работников, находящихся на нижних уровнях структуры, что в конечном итоге приводит к появлению «псевдо демократии»: все более или менее равны, потому что подчиняются одному и тому же набору регламентированных правил.

Однако в итоге, решения, которые не предусматриваются регламентом, принимаются в другом месте, который находится в удалении от работников и очень часто не располагает всей необходимой информацией.

Также Крозье отмечал, что правила и власть не обязательно должны регулировать всё в компании целиком. В ней должны оставаться зоны, обладающие неопределенностью, благодаря которым развиваются неформальные отношения. Люди, которые могут справиться с этой неопределенностью, добиваются большого влияния, потому что умеют действовать не по шаблону.

Для примера можно привести табачные фабрики, которые М. Крозье использовал для наблюдения. В них одними из самых влиятельных работников были специалисты по ремонту и техническому обслуживанию. Они единственные могли исправить неполадку в оборудовании. Это была самая большая неопределенность этого сверх регламентированного производства.

Необходимо понять, что чем стабильнее и однообразнее деятельность на производстве, тем в большей степени она является программируемой и тем более эта часть организации является бюрократизированной.

Таким образом, в компании и в разных её частях может быть ощутимая разница в степени формализации поведения и бюрократизации. Из этого следует, что любая организация имеет в своей характеристике и часть бюрократического и часть органического аспекта организационной структуры. Так как они не могут быть однородными по всем спектру своей деятельности.

В операционном ядре, которое другие части пытаются отделить и оградить от себя, чаще всего встречаются стабильные условия производства и самые однообразные задачи, из-за чего здесь чаще всего получается бюрократическая структура. Но так бывает не всегда. Например, некоторые организации, связанные с творчеством и исследованиями могут органически структурировать даже операционное ядро. Тем не менее, формализация поведения больше всего подходит для операционного ядра компании.

Третьим аспектом дизайна должностных позиций является обучение и индоктринация. Он специфицирует требования, которые предъявляются кандидатам на ту или иную

должность. Компания регулирует, какими знаниями и навыками должен обладать их сотрудники и какие нормы они должны соблюдать.
Обучение – это процесс научения относящимся к работе знаниям и навыкам.
Индоктринация (воспитание) – процесс овладения организационными нормами. [14]

1.2 Методические основы диагностики системы управления бизнес структурой

Анализирование организационных структур менеджмента — это:
1) определение или уточнение целей и задач
2) детальное обследование существующей структуры
3) выявление характера и объема функций организационной структуры менеджмента
4) определение методов и средств осуществления функций организационной структуры менеджмента
5) установление состава структурных подразделений
6) установление иерархии структурных подразделений
7) установление соотносительности и динамичности отдельных элементов организационной структуры менеджмента
8) установление взаимосвязей структурных подразделений в процессе менеджмента, их возникновение и развитие
9) исследование обоснованности принимаемых решений и результативности их выполнения
10) установление роли каждого структурного подразделения через выполняемые им функции, его связи внутри и вне системы
Материалы и результаты анализа организационной структуры менеджмента — база для построения моделей процессов, выявления полномочий и расчета потоков информации для обеспечения разработки и выполнения решений.
Этапы анализа организационных структур менеджмента:
Этап 1. Аналитический — решающий; результат — концептуальная модель: общая схема и возможные пути достижения поставленных перед организационной системой менеджмента целей

Выявляют:
— количество уровней управления и определяют сколько подразделений находится на каждом уровне
— все отделы и их функции
— численность работников на каждом уровне и в подразделениях
— профессионализм управленческого персонала
— схему, как распределяются функции между работниками внутри подразделений
— характер связей между отделениями и каждым исполнителем
— сколько подчиненных у каждого руководителя
— производительность труда работников различных категорий управленческого

[14] Структура в кулаке. Создание эффективной организации. / Г. Минцберг

персонала
— стоимость содержания аппарата управления
Проведение анализа — с участием специалистов в различных областях
Результат анализа — основные характеристики системы менеджмента
Результаты анализа — оформление в форме задания на проектирование организационной структуры управления с указанием:
1) Направлений развития организационной структуры менеджмента
2) Комплекса мероприятий по совершенствованию существующих организационных структур менеджмента
3) Обоснования выбора каждого мероприятия
4) Условий, необходимых для проведения намеченных мероприятий
5) Возможных последствий проведения намеченных мероприятий
6) Количественных оценок (в т. ч. с помощью коэффициентов со значениями из интервала (0, 1))
Этап 2. Работы по укрупненному проектированию организационной структуры:
— уточнение целей
— создание аппарата управления для новых частей системы и внесение корректив в структуру действующих структур
— разработка мер по усилению технической вооруженности управленческого труда
Этап 3. Детальное изучение укрупненных решений, принятых на этапе 2, то есть :
— анализ статики и процесса управления
— анализ слабых участков в деятельности элементов организационной системы менеджмента, причины их образования
Детальное изучение укрупненных решений, принятых на этапе 2, то есть:
— анализ мер соответствия положений и должностных инструкций подлежащим решению задач
— анализ достоверности предварительного расчета структуры подразделений аппарата управления
— анализ необходимости и возможности перераспределения работ
Детальное изучение укрупненных решений, принятых на этапе 2, то есть:
— выбора технических средств и организационных форм их использования
— разработки технологических процессов эксплуатации технических средств
— расчета численности обслуживающего персонала и площадей
— проверка тенденций воспроизводства и/или копирования организационной структуры управления более высокого уровня

1.3 Основные направления трансформации организационной структуры управления: мировой опыт — практика в России.

Еще М. Вебер, Ф. Тейлор, Э. Мейо, Ч. Барнард и их последователи пытались дать определение понятию «эффективной организации», способы и принципы ее построения. Важно отметить, что у «классической» школы, и у ранних поведенческих концепций была одна характерная черта: это невнимание к точному формулированию

и анализу понятия эффективности организации и тем более к установлению и измерению критериев ее оценки. Универсалистская ориентация этих теоретических воззрений была основной причиной этого. [15]

За последние десятилетия появилось большое количество организационных структур, а также подходов к их формированию.[16]
Очень долгое время эмпирические обоснования (по аналогам, здравому смыслу и т.п.) были основными инструментами для практического построения рациональных организационных структур. А методически – так называемые «принципы управления», которые впервые были сформулированы Анри Файолем в начале XX века.[17] Правильно будет сказать, что такие «классические» принципы, как: соотношение централизации и децентрализации, специализация, баланс полномочий, ответственности, единоначалие, цепь команд и соответствующие им характеристики (норма управляемости, формализация, сложность и т.д.), хорошо понятны и практически применимы.

Попытки усовершенствовать эти принципы состояли из разграничения внешней и внутренней эффективности организации.

Первую связывали с возможностью организации достичь намеченных целей бизнеса и адаптация к новым возможностям.

Вторую связывали с гармонизацией в аппарате управления и дополнением его способностями: обеспечение четких и эффективных процессов принятия решений, создание условий для инновационного развития, выявление и продвижение талантов.

Но даже это не могло дать точных и полностью понятных правил, как формировать оргструктуру. Доминирование парадигмы универсализма в методологии все еще существовала – она включала в себя идею поиска оптимальной организационной формы и наилучшего метода ее построения, хотя сама она изменилась. Была механистической, бюрократической, а стала органической, постбюрократической, которая построена на человеческих отношениях.

Перемещение универсализма от рациональности к гуманизации деловых компаний, в которых возможно таился ключ к обеспечению их эффективности. [18]На практике же

---

[15] Критерии методы оценки эффективности деятельности предприятия. / Т.О. Толстых, О.В. Дударева.

[16] Бизнес-образование: специфика, программы, технологии, организации // Под ред. С.Р. Филоновича – М.: Издательский дом ВШЭ, 2004.

[17] Евенко Л.И. Развитие программы MBA в 1999-2009 годах: свершения и проблемы // Бизнес-образование, 2009, № 2.

[18] Евенко Л.И. Эволюция управленческого знания и смена парадигм бизнес-образования// Бизнес-образование, 2006, № 2.

наблюдались эффективные оргструктуры (а точнее организационные модели) самых разных типов и конфигураций: механистические и органические, централизованные и децентрализованные, регламентированные и «раскрепощенные» и т.п. [19]

Стратегия в контексте ситуации

В последней четверти XX века с универсализмом было покончено, осознана необходимость вариативности в рассмотрении организации теперь уже как открытой системы, где внешняя среда (грубо говоря, рынок) приобретает важнейшее значение как для бизнеса в целом, так и для отдельных организаций и для их структур.[20] Этот важнейший этап развития системного подхода в виде так называемой «ситуационной» теории привел к необходимости пересмотра подходов к организационному проектированию.[21] Стратегия стала связующим звеном между внешней средой и организацией, а в ее центре ─ решение вопроса о достижении успеха в конкурентной борьбе.

Слияния и разделения

При выборе стратегии необходимо выбрать, что является важнейшим фактором конкуренции: «Технологическое» совершенство выполнения функций или анализ требований рынка и соответствия ему. В зависимости от этого ─ организационная структура управления предприятием будет разной.
При расширении бизнеса будут происходить трансформации структуры, путем создания новых бизнес-единиц(дивизионов), объединения сегментов бизнеса в конгломерат, образование функциональных организаций, разделяемых по группам продукции.

Бизнес-идея в центре стратегии

Методология организационного проектирования основывается на том, что бизнес идея лежит в базе построения организации. Бизнес идея получается после определения миссии и видения организации. Решающую роль играет определяемая вслед за этим стратегия как конкретный план действий, исходя из которой можно определить и требования к организационной структуре.

Организация познается в поиске

[19] Доступно с WWW: www.rabe.ru.

[20] Евенко Л.И. Трансформация организационных структур и методов их проектирования // Креативная экономика. — 2012.

[21] E.Vaara and E.Fay. How can a Bourdoesian perspective aid analysis of MBA education? Academy of Management Learning and Education, Vol. 10 (1), March 2011.

Основные признаки бюрократической организации:

- наличие специальных управляющих, не обладающих собственностью;
- глубокое разделение труда по функциональному принципу, т. е. по отдельным направлениям деятельности, позволяющее использовать узких специалистов- экспертов, четкое распределение обязанностей между ними;
- наличие канцелярии, или «бюро» (сегодня — офиса), где собраны основные документы и откуда осуществляется процесс руководства;
- построение органов управления по иерархическому принципу, т. е. на основе ступенчатого подчинения (лица, подчиненные одним, одновременно являются начальниками других); зависимость числа уровней управления и руководителей от общего количества подчиненных;
- ответственность каждого менеджера перед вышестоящими как за свои действия, так и за подчиненных;
- обязанность работников прилагать все силы на благо организации; их лояльность по отношению к ней и безусловное подчинение руководителям;
- система официальных правил, норм, формальных процедур, определяющих права, обязанности и ответственность руководителей и сотрудников, их поведение в конкретных ситуациях и служащих основой управления, контроля и координации деятельности;
- построение внутренней системы отношений на формальных началах как взаимодействие между должностями, а не личностями;
- соответствие квалификации служащих занимаемой должности, что ограждает их от произвола и увольнений;
- подбор кадров по формальным признакам на конкурентной основе с последующим должностным повышением в зависимости от старшинства, стажа работы и достигнутых в предыдущем периоде результатов;
- поощрение сотрудников исключительно за техническую компетентность. [22]

При бюрократическом построении организации проблемой является появление целей организации. И если оставить этот вопрос без внимания, то рационально построенный аппарат управления не даст конкурентного преимущества. Поэтому организационную структуру управления стоит строить с учетом новых возможностей бизнеса, усиливая ее адаптивность и конкурентное преимущество.

Процессы делают результат

Еще одним радикальным введением было создание горизонтальных структурных форм управления в организации. Они создавались для повышения конкурентоспособности.

[22] Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник – 4-е издание., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2011.

После этого структура становилась похожа на матрицу. Зачастую «горизонталь власти» становилась важнее «вертикали власти», обеспечивая координацию между функциями организации.

Процессный подход

Если говорить о бизнес-процессе, то под ним понимают совокупность различных видов работ или деятельностей, которые дают результат при взаимодействии друг с другом. Выделяют следующие виды бизнес-процессов:

- Основной, который является базой для осуществления функций по деятельности предприятия.
- Обслуживающий, который является базой для обеспечения производственной и управленческой деятельности компании.

Для полного понимания бизнес-процессов Шухарт и впоследствии Деминг создали «цикл Деминга-Шухарта»: «Plan-Do-Check-Act» (PDCA). По-русски это звучит, как «Планирование-Осуществление-Проверка-Действие».
При использовании этого цикла можно беспрерывно улучшать процессы и повышать эффективность работы организации.
Это концепция управления, которая была создана в 1980-х гг. Она основывается на том, что вся деятельность компании рассматривается как набор процессов. [23]Одним из ключевых моментов стала необходимость управления процессами.
В большинстве своем он используется для создания и укрепления горизонтальных связей в компании. Отделы и службы получают некую автономию в процессе принятия решений.

Существуют принципы, на которых основывается этот подход:

- Принцип взаимосвязи процессов. Компания это сеть процессов. Под процессом понимают любой вид деятельности, где выполняется, хоть какая-то работа. Все эти процессы в компании тесно взаимосвязаны друг с другом.
- Принцип востребованности процессов. Для каждого процесса необходима цель и результат должен быть востребован. Потребитель процесса может быть внутренним или внешним.
- Принцип документирования процесса. Весь процесс должен быть задокументирован. Это помогает создавать базу, с помощью которой можно будет совершенствовать, и изменять процесс.
- Принцип контроля процесса. У каждого процесса есть начало и конец, они определяют его рамки. В них должны существовать определенные показатели, которые характеризуют процесс и его результаты.
- Принцип ответственности за процесс. Сколько бы не было вовлечено людей в процесс, отвечать за него и его результаты должен один человек.

[23] Доступно на: http://www.kpms.ru/General_info/Process_approach.htm

Основными направлениями, которые используют процессный подход, как свою основу, можно назвать четыре направления:

- Всеобщий менеджмент качества (TQM). Концепция основывается на непрерывном совершенствовании качества продукции, процессов и системы управления организацией. Превыше всего ценится удовлетворение потребителя.
- Постоянное улучшение процессов (Continuous Improvement Process). Концепция, предусматривающая незначительные, но постоянные улучшения процесса по всем параметрам. Наиболее известным является японский подход «Кайдзен», в его основе лежит постоянное совершенствование процессов.
- Совершенствование бизнес-процессов (Business Process Improvement), его еще называют управление бизнес-процессами (Business Process Management). Это подход, который направлен на оптимизацию бизнес-процессов с целью повышения их эффективности. Изменения происходят постепенно, но на систематической основе.
- Реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering). Это направление возникло в 1990-х гг. В основе лежит переосмысление и кардинальное изменение всех существующих процессов в компании. Он предусматривает быстрое, а не постепенное изменение процессов. В этой концепции упор делается на информационные технологии.

Глава 2

2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Лукойл-транс»

ПАО «Лукойл» ─ одна из крупнейших вертикально интегрированных компаний в мире. Обладая полным производственным циклом, Компания полностью контролирует всю производственную цепочку – от добычи нефти и газа до сбыта нефтепродуктов.[24]
Деятельность компании на рынке состоит из четырех сегментов:

- Разведка и добыча
- Переработка, торговля и сбыт
- Нефтехимия
- Энергетика

Дочерние и зависимые компании:

- Добыча нефти и газа
- Нефтехимия
- Переработка нефти и газа
- Сбыт нефтепродуктов
- Сервисные и прочие
- Электроэнергетика

В сервисные дочерние компании входит ООО « Лукойл-транс».
ООО «ЛУКОЙЛ – Транс» - крупнейший в России оператор железнодорожных перевозок наливных грузов в международном и внутрироссийском сообщениях. Общество экспедирует и предоставляет железнодорожные вагоны для перевозки нефти, нефтепродуктов, сжиженных углеводородных газов, продукции химических предприятий во все страны СНГ, Болгарию, Румынию, Финляндию, Германию, Польшу, Китай. [25]
В 2010 году организация начала оказывать транспортно-экспедиционные услуги, направленные на перевозку железнодорожным транспортом битума.
Общество оказывает транспортные услуги крупнейшим Российским предприятиям, таким как: ООО «Лукойл-Западная Сибирь», ООО «Ставролен», ООО «Лукойл-Пермнефтеоргсинтез» и так далее. Что бы обеспечивать такое большое транспортное обслуживание организация имеет в наличии 21 маневровый локомотив.
В 2011 году перевозка сырой нефти принята на комплексное транспортное обслуживание.
Так же в компании создана «Система управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды», включающая предупреждение и ликвидацию чрезвычайных ситуаций, обеспечение требований пожарной безопасности. Группа действует на основании стандартов ISO и OHSAS. Наиболее важные цели в области промышленной безопасности и охраны труда:

---

[24] Доступно с WWW: http://www.lukoil.ru/static_6_5id_29_.html
[25] Доступно с WWW: http://lukoil-trans.lukoil.ru/main/default.asp

- увеличение коэффициента полезного использования попутного нефтяного газа;
- применение принципа «нулевого сброса» при разработке шельфовых месторождений;
- увеличение выпуска экологичных видов топлива, соответствующих европейским стандартам;
- эффективное управление выбросами парниковых газов;
- Рациональное использование природных ресурсов;
- Снижение негативного воздействия на окружающую среду;

Обязательства, которые взяла на себя организация для достижения целей:

- Осуществлять весь доступный и практически реализуемый комплекс мер по предупреждению травм и смягчению их последствий на производстве;
- Последовательное и непрерывное улучшение характеристик и показателей воздействия деятельности, продукции и услуг на людей и окружающую среду, а так же разумное использование природных ресурсов с учетом уровня развития науки и технологий;
- Повышение качества добычи нефти и газа и уменьшение потерь при их добывании.
- Соблюдение требований законодательства, соглашений, нормативных актов на территории, где осуществляет деятельность организация.
- Проводить оценку последствий намечаемой деятельности;
- Обязательно учитывать экологические, производственные аспекты при принятии любых управленческо-производственных решений;

В структуре организации есть ряд территориально производственных управлений:

- ТПУ г. Волгоград
- ТПУ г. Кстово
- ТПУ г. Пермь
- ТПУ «РПК «Астраханский»

Территориально обособленное подразделение, находящееся в Волгограде, было создано 1 сентября 1995, как филиал ООО «Лукойл-транс», для обеспечения перевозок нефтепродуктов. В 2009 году, в связи с изменениями организационной структуры, филиал был преобразован в территориально производственное управление. После реорганизации ООО «Желдорсервис», которое является дочерним предприятием ООО «Лукойл-транс», образовалось вагоноремонтное подразделение. С 1991 года парк собственного и арендованного железно-подвижного состава многократно возрос, а объемы перевозимой нефти увеличились до 7,6 млн тонн в год. Составы с нефтью из Волгограда направляются в различные города России и зарубежья. Причем экспорт составляет 70% от общего объема перевозок.

ТПУ г. Кстово был создан 28 ноября 2008 года, путем реорганизации Нижегородского филиала ООО «ЛУКОЙЛ-Транс».

Производственная деятельность:

- Организация перевозок грузов
- Деятельность промышленного железнодорожного транспорта
- Предоставление услуг по ремонту, техническому обслуживанию и переделке ж/д локомотивов, трамвайных и прочих моторных вагонов и подвижного состава.

Структурные подразделения:

- Аппарат при руководстве
- Вагонная служба
- Группа учета первичной документации
- Локомотивная служба
- Руководство
- Служба движения
- Служба планирования перевозок
- Служба эксплуатации и ремонта пути
- Участок по организации железнодорожных работ в г. Ухте
- Хозяйственная служба

Территория деятельности:

- Пути необщего пользования ООО «ЛУКОЙЛ-Транс» г. Кстово, промзона
- Участок по организации железнодорожных работ в г. Ухте.

Услуги:

- Комплексные услуги
- Текущее содержание путей
- Маневровые работы
- Транспортно-экспедиционные услуги
- Использование путей для отстоя
- Агентские услуги

Пермский филиал стал частью ООО «ЛУКОЙЛ-Транс» 1 января 1995 года. Перед этим он был железнодорожным цехом крупного нефтеперерабатывающего предприятия «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез».
В 2009 году Пермский филиал стал территориально производственным управлением. Так же в этом году к ТПУ г. Пермь присоединились: Пермский филиал ООО «Петролсиб» и ООО «Лукойл-Магистральныйнефтепродуктопровод».
В течение первого года работы в части организации ─ Пермский филиал увеличил парк до 1,5 тысяч вагонов-цистерн. Повысился объем перевозок нефтепродуктов. Повысилась эффективность использования собственного подвижного состава. Расширилась сфера услуг по транспортировке грузов.

В 2002 введен в действие цех по ремонту вагонов, оборудованный новейшим оборудованием. Так же филиал помог ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтезу» в постройке весового железнодорожного комплекса, который начал работать в 2003 году.

С 2006 года ТПУ Пермь начало расширять сферу деятельности по предоставляемым услугам. В 2007 году на подъездных путях дополнительно введен в эксплуатацию второй локомотив с бригадой. Это было необходимо, так как был построен новый объект ─ современная и одна из лучших в Европе, эстакада слива и налива продуктов газопереработки. Так же повлияло появление , внедрение и использование новых технологий для подачи и уборки вагонов с подъездного пути на пути станции Осенцы.

В 2008 году было завершено строительство участка обыкновенного и полного освидетельствования колесных пар. За счет этого увеличилась мощность по ремонту вагонов. В этом же году были построены восемь новых железнодорожных путей: пять путей для накопления и ускорения подачи под погрузку. Один путь для накопления и подачи на ремонтные пути. Два пути для обеспечения технологии по взвешиванию вагонов на электронных весах.

Июнь 1996 года ─ начало деятельности сбытовой сети в Астрахани. Тогда образовалось дочернее предприятие ООО «ЛУКОЙЛ-Астраханьнефтепродукт», которые раньше было АООТ «Астраханьнефтепродукт».
В декабре 2001 года ООО «ЛУКОЙЛ-Астраханьнефтепродукт» было переведено в состав ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт» и стало его филиалом в Астрахани.
За счет строительства нового перевалочного комплекса увеличились объемы перевалки нефти и светлых нефтепродуктов в четыре раза.
В 2004-2007 годах упор был на развитие сети АЗС и розничной торговли и перевалка нефти в этом регионе составляла около 200 тысяч тонн нефти в год.
15 июня 2009 года ООО «ЛУКОЙЛ-РПК «Астраханский» получило статус территориально-производственного управления.
В настоящее время учет, прием и накопление в резервуарном парке товарной нефти, поступающей на терминал по железной дороге из Казахстана и отгрузка этой нефти через речной причал в танкера по средствам дедвейта является основной производственной деятельностью предприятия.
В распоряжении РПК «Астраханский» есть: железнодорожная эстакада, две нитки подземного нефтепровода, 5 отгрузочных причалов и резервуарный парк, вместимость которого составляет 200 тысяч кубических метров.

Так же в ООО «ЛУКОЙЛ-Транс» есть управляемые общества:

- ООО «Варандейский терминал»
- ОАО «РПК-Высоцк «ЛУКОЙЛ-II»
- ООО «ЛУКОЙЛ-КНТ»
- ООО «ЛУКОЙЛ-Камбарская нефтебаза»

Варандейский терминал был построен на побережье Баренцового моря для обеспечения круглогодичной транспортировки нефти, которая добывается в Тимано-Печорской нефтегазоносной провинции. Из-за того, что море покрыто льдами 247 дней в году, прибрежная зона состоит из мелководья ─ был построен стационарный

ледостойкий отгрузочный причал (СМЛОП) на расстоянии 21 километр от берега.
Основной производственной деятельностью предприятия является прием, хранение и круглогодичная погрузка нефти на танкера.

В помощь СМЛОП были построены вспомогательные ледокол и ледокольный буксир. Их работа состоит в том, что бы помогать танкерам в маневрировании и проведение швартовых и грузовых операций, а так же обеспечении безопасности терминала.

Распределительно перевалочный комплекс нефтепродуктов «ЛУКОЙЛ-II» был построен и введен в эксплуатацию 16 июня 2004 года.
Используется он для перевалки нефти и нефтепродуктов на экспорт. Большая часть мощности уходит на перевалку мазута, дизельного топлива и вакуумного газойля.

ООО «ЛУКОЙЛ-КНТ» построен в 2000 году. В настоящее время он используется для перевалки нефти и нефтепродуктов компании Лукойл и продукции сторонних организаций(перевалка газового конденсата компании Antey Nrans)
Основной вид деятельности это прием, отгрузка и хранение светлых и темных нефтепродуктов.
Терминал имеет производственные мощности осуществлять перевалку следующих продуктов:

- нефтьгазовый конденсат;
- дизельное топливо;
- основ базовых масел;
- бензинов прямогонных;
- бензинов товарных; [26]

ООО «ЛУКОЙЛ-Камбарская нефтебаза» была создана в 2010 году путём отделения от «ЛУКОЙЛ-Пермнефтепродукт». Она занимается перевалкой дизельного топлива на экспорт с трубопровода на железнодорожный транспорт. Перспективными направлениями развития нефтебазы являются использование свободных мощностей для отгрузки дизельного топлива по РФ, а так же отгрузка в период навигации на воду.[27]

2.2 Характеристика организационной структуры управления ООО «Лукойл-транс»

Под организационной структурой управления предприятием принято понимать состав, взаимодействие, соподчиненность и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.
ООО «ЛУКОЙЛ-Транс» построен по линейно-функциональной структуре управления.

[26] Доступно с WWW: http://lukoil-trans.lukoil.ru/main/default.asp
[27] Доступно с WWW: http://lukoil-trans.lukoil.ru/main/default.asp

Это означает, что в компании существует функциональное взаимодействие между сотрудниками , помимо линейных связей. Плюсы этой структуры состоят в том, что функциональные службы подготавливают для руководства данные, которые используются для принятия управленческих решений. Но наибольшая проблема состоит в том, что координация деятельности этих служб осуществляется не должным образом, так как из за большого их количества руководитель компании не может их контролировать. Использование такого вида организационной структуры отвечает целям организации и учитывает конкретные условия деятельности.

Выбор такого вида обусловлен многими факторами и условиями, например: большой масштаб бизнеса, ООО «ЛУКОЙЛ-Транс» это огромная корпорация, осуществляющая свою деятельность не только в России, но и за рубежом; предоставления широкого спектра работ и услуг: продажа, хранение, транспортировка и перевалка нефти; массовый характер производства; сфера деятельности компании охватывает локальные, национальные и внешние рынки.

Также были соблюдены принципы построения: единство структуры и функции управления, первичность функции и вторичность органа управления, соответствие структуры управления целям и стратегиям компании, комплексная увязка в структуре управления всех видов деятельности, соотносимость структуры управления с производственной структурой предприятия, соответствие системы сбора и обработки информации организационной структуре управления.

В основе структуры ООО «ЛУКОЙЛ-Транс» лежит «Шахтный» принцип построения структуры. Для каждой подсистемы создается иерархия служб («шахта»), которая идет от главы компании до самого её низа. Для оценки работы служб используется анализ показателей деятельности, который показывает выполнение или не выполнение поставленных целей и задач.

Используя этот вариант построения организационной структуры управления, конечный результат (эффективность и качество работы) уходит на второй план, потому что все службы работают на его получение. Для примера можно взять Нижегородский филиал ООО «ЛУКОЙЛ-Транс» .

Рис.5 Организационная структура Нижегородского филиала ООО «ЛУКОЙЛ-Транс»

Источник: автор

Горизонтальные связи – связи между одноуровневыми структурными подразделениями. Например взаимодействие между службами. Для перемещения и фиксации документов между отделами используется секретарь.

Вертикальные связи – связи между начальниками и их непосредственными подчиненными. Например, директор дает указания своему заместителю, а он уже в свою очередь распределяет поручения по структурным звеньям. Так же и наоборот, данные о проделанной работе переходят от отделов к заместителям директора и непосредственно директору, который уже анализирует их и составляет дальнейшее управленческое решение.

2.3 Диагностика системы управления ООО «Лукойл-транс»

Современная компания ─ сложная система нацеленная на производство или предоставление услуг, которая включает в себя важнейшие элементы: фонды, трудовые и финансовые ресурсы, сырье и материалы. Из-за разделения работ на составные части, необходимо четко координировать и направлять усилия всех работников компании. В процесс управления входят следующие функции: планирование, организация, мотивация и контроль.[28]

Управление на предприятии ─ осуществление определенных действий, направленных на достижение поставленных целей. Так же необходимо держать баланс между удовлетворением участников создания предприятия и субъектов, заинтересованных в развитии компании с одной стороны и осуществление полноценного, согласованного и продуктивного взаимодействия всех частей системы в ходе ежедневного функционирования компании для достижения поставленных целей. [29]

Сама сущность процесса управления проявляется в его функциях. На практике различают два вида функций: основные и конкретные.
К основным относят все обязательные работы, которые необходимо неукоснительно выполнять для реализации конкретной функции компании. Их необходимо выполнять в строго определенной последовательности: прогнозирование, планирование, организация, мотивация, контроль, анализ, подготовка и принятие управленческих решений. Если исключить из этой цепи хоть одно звено, то вся она сломается.
К конкретным функциям относят более обособленные и самостоятельные области профессиональной деятельности организации, которые применительны к новым условиям хозяйствования.

Они позволяют четко определять, что, когда и кому делать. Все эти функции в комплексе составляют процесс управления компанией. От гибкости, компетентности, предприимчивости и оперативности менеджеров ООО «ЛУКОЙЛ-Транс» зависит успешное выполнение заданий руководства, качество предоставляемых работ и услуг и конкурентоспособность компании в целом.
Функции управления способствуют налаживанию и успешному функционированию всех подразделений, дочерних и управляемых компаний ООО «ЛУКОЙЛ-Транс» по горизонтальным и вертикальным осям.

---

[28] Антонов В. Эволюция организационных структур// Менеджмент в России и за рубежом. – 2008.

[29] Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект// Менеджмент в России и за рубежом. – 2007.

Функции управления вытекают из задач, которые решают конкретное структурное подразделение. Например, для отдела производства – это установление тесных контактов с отделом исследований и разработок; подготовка новой продукции к запуску в производство; планирование приобретения оборудования и его подготовка к работе; стимулирование развития инициативы работников к рационализации; анализ стоимости работ, использования ЭВМ и бюджета отдела.

Функции управления разделяются на подфункции. Например, для отдела производства подфункциями являются:

- рациональное использование производственных мощностей, инструментов и приспособлений;
- определение норм времени на изготовление продукции;
- обеспечение качества работ;
- подготовка производственной документации;
- определение сумм капитальных вложений;
- разработка схем движения материальных потоков;
- разработка технологий по изготовлению деталей;
- разработка методов монтажа оборудования;
- разработка форм обслуживания потребителей продукции;
- разработка форм повышения квалификации и переподготовки кадров.

Функции управления – это виды управленческой деятельности, с помощью которых субъект управления (руководитель, аппарат по руководству предприятием) воздействует на управляемый объект (трудовой коллектив).

Выделяют следующие функции управления:

- прогнозирование – это определенная система вероятностной оценки характера изменений целей и путей развития объекта управления в соответствии с материальными ресурсами организации;
- планирование является центральной функцией управления. Планирование направлено на постановку реальных целей и задач системы управления и организации в целом в строгом соответствии с методом и средствами их достижения;
- организация рассматривается как определение и распределение объема работ по реализации намеченных целей, а также характера взаимоотношений между управленческими и производственными звеньями по созданию реальных условий для достижения целевой функции фирмы (компании);
- регулирование представляет собой предвидение и устранение возможного отклонения в ходе производственного процесса от основных показателей, направлено на обеспечение запланированной согласованности и пропорциональности развития отдельных частей управляемого объекта;
- мотивация – процесс побуждения работника к активной деятельности по достижению целей организации с помощью системы стимулов;

- координация – необходимое согласование действий в работе всех структурных звеньев организации, предусматривает обеспечение ритмичности и непрерывности в целях гармоничного взаимодействия всех звеньев управления;
- контроль – форма проверки количественного и качественного соответствия процесса производна ранее запланированным заданиям, решениям, нормам и показателям;
- учет – деятельность по накоплению и анализу итоговых данных за конкретный временный период.

Для полного и всеохватывающего анализа системы управления необходимо выявить задачи и функции ООО «ЛУКОЙЛ-Транс».

Задачи:

-Транспортное обеспечение деятельности предприятия.

-Совершенствование транспортного обеспечения предприятия.

Функции:

Разработка годовых, квартальных, месячных и оперативных планов-графиков транспортных перевозок на основе планов получения материалов и сырья, а также отгрузки готовой продукции.

Организация централизованных межорганизационных и внутриорганизационных перевозок.

Разработка маршрутов движения.

Утверждение графиков работ, объемов перевозок с учетом конкретных условий, формирование грузопотоков, составов бригад, бригадных заданий.

Определение потребности и производство расчетов на необходимые предприятию транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, ремонтное оборудование, запасные части.

Рациональное использование транспортных средств в соответствии с установленными нормами их грузоподъемности и вместимости.

Передача материально-технических ресурсов на склады предприятия и передача готовой продукции на склады покупателей.

Проверка сохранности (целостности) упаковки (тары) и наличия вложений в соответствии с сопроводительными документами, составление в установленных случаях актов на обнаруженную недостачу или порчу грузов, документов.

Справочно-информационная работа о прибывающих и отправляемых грузах, сроках доставки, условиях перевозки и других вопросах перевозочных, погрузочно-разгрузочных и коммерческих операций.

Ведение планов-графиков о наличии транспортных средств под погрузкой и выгрузкой по периодам суток, о работе механизмов.

Составление отчетов выполнения планов грузопереработок.

Организация, корректировка и контроль за выполнением оперативных планов работы по погрузке, выгрузке и централизованному завозу-вывозу грузов на сутки и смену.

Обработка перевозочных документов, информационное обеспечение перевозочного процесса и ведение установленных форм отчетности.

Оформление транспортной документации.

Разработка и выполнение мероприятий, обеспечивающих:

- сокращение простоя транспорта под грузовыми операциями;
- увеличение пропускной способности и рациональное использование площадок и путей подъезда транспортных средств;
- рациональное использование погрузочно-разгрузочных машин, механизмов и транспортных средств;
- устранение причин преждевременных возвратов транспортных средств с линий из-за технических неисправностей;

Ремонт и техническое обслуживание транспортных средств, их узлов и деталей, подъемных механизмов и другого оборудования в соответствии с установленной технологией.

Для выявления проблем в организационной структуре управления предприятием проведем «Анализ организационных структур менеджмента».
Для начала разберем количество уровней управления и число подразделений на каждом уровне.

ООО «ЛУКОЙЛ-Транс» это большая компания, которая имеет четыре уровня управления и от пяти до десяти подразделений.
Количество человек варьируется от одного на первом уровне и до 100 на четвертом. На втором уровне находятся пять заместителей директора.
На третьем уровне находятся 60 человек. В среднем, в каждом подразделении находятся по 10 человек.

Управленческий состав состоит их ведущих специалистов своей области, что позволяет им принимать своевременные и логичные управленческие решения.
Схема распределения функций между подразделениями и работниками характеризуется, как линейная. Директор компании отдает приказы заместителям, которые распределяют их по подразделениям. Дальше начальники подразделений дают поручения работникам.
Характер связей между подразделениями и отдельными исполнителями ─ линейно-функциональный.

Количество подчиненных у одного руководителя: от двух до шести человек. В рамках управленческой деятельности это стандартный показатель численности подчиненных.
Производительность труда работников различных категорий управленческого персонала высокая, но некоторые отделы иногда не справляются с большими объемами информации из-за большой разветвленности компании и большого количества дочерних предприятий.

Проведя анализ организационной структуры ООО «ЛУКОЙЛ-Транс», можно прийти к выводу, что она спроектирована неэффективно. В ней не четко выполняются задачи, она не полностью отвечает целям и факторам, от которых зависит успешная

деятельность компании.

Из основных недоработок организационной структуры можно выделить:

- Малоэффективная работа отдельных служб и отделов компании
- Недостаточный уровень исполнения управленческих решений
- Горизонтальные связи ослаблены, нет налаженной кооперации штабных служб
- Нет взаимодействия между службами по горизонтали, информация идет только по вертикали
- Слабое планирование дальнейших действий.

Обычно план строится исходя из достигнутых целей. В связи с этим планово-экономический отдел не в состоянии строить точные планы. Анализировать работу компании каждый месяц на основе огромного количества показателей, в том числе и по показателям эффективности системы управления ПЭО. Не знание текущих проблем и трудностей, не способность проводить эффективную систему планирования ─ все это ставит отдел планирования в трудное положение.

2.4 Предложения по выделению дивизионов по видам бизнеса

Зачастую при попытке изменить структуру организации ─ руководство компании допускает ошибку и пытается улучшить уже существующие бизнес процессы. Их необходимо полностью перепроектировать.

Проведя анализ организационной структуры ООО «ЛУКОЙЛ-Транс» было выявлено несоответствие структуры компании её целям и задачам. ООО «ЛУКОЙЛ-Транс» это обширная компания с большим количеством дочерних компаний и управляемых обществ. Всего компания насчитывает около 1500 сотрудников. В итоге из-за слабых горизонтальных связей в компании, отделы пытаются субоптимизироваться, что, в конце концов, приводит к конфликту целей и конфликту действий. Это очень сильно сказывается на показателях компании. И в итоге не работает принцип «Синергии», сумма результатов работы организации в целом равна сумме результатов работы отделов, а не превышает её.

Для упрощения контроля ведения бизнеса предлагается ввести дивизиональную организационную структуру управления предприятием.
Выделение дивизионов по видам бизнеса, по видам транспорта, на котором перевозится нефть, позволит повысить эффективность ведения бизнеса.
Это позволит разгрузить плановые отделы, упростит процесс принятия управленческих решений директору компании.
Выделение дивизионов по водному, железнодорожному и машинному транспорту позволит ускорить процесс погрузки и отгрузки нефти и нефтепродуктов.

Так же это снизит бюрократическую составляющую документооборота ООО

«ЛУКОЙЛ-Транс». Уменьшение общего количества отчетов для анализирования отделами и руководством. Также упрощение согласования цен на закупки нефти и нефтепродуктов, упрощение работы с контрагентами, невозможность возникновения противоречивых данных из разных, несогласованных отделов.

Еще одни плюсом создания дивизиональной организационной структуры управления предприятием является сокращение времени на подготовку большого количества документов. Так как появляется возможность параллельного составления договоров на разные виды транспорта, что существенно ускоряет процесс документооборота внутри компании.

Для примера возьмем ООО «ЛУКОЙЛ-Камбарская нефтебаза».
Она была построена на территории пересечения Транссибирской железнодорожной магистрали и реки Кама ─ двух важнейших артериях страны. Отгрузка происходит одновременно: на автомобильный, железнодорожный и водный транспорт. Из-за большого объема приема, отгрузки на разные виды транспорта, существует проблема задержек и неэффективной работы предприятия.
При выделении дивизионов по разным видам транспорта, повысится общая производительность предприятия, упростится структура предприятия, и снизятся затраты.
Также в ООО «ЛУКОЙЛ-Камбарская нефтебаза» существует химическая лаборатория для проверки нефти и нефтепродуктов. Выделение ее руководства и сотрудников в отдельный дивизион позволит упростить работу отделов, процесс принятия решений и ускорит их.

2.5 Предложения по трансформации организационной структуры управления на основе процессного подхода

Под процессным подходом понимается видение организации, как набор процессов. При функциональном ─ это всего лишь набор функций.

Учитывая специфику компании ООО «ЛУКОЙЛ-Транс» необходимо использовать японский подход «Кайдзен», который позволит ей постоянно улучшать свою деятельность посредством совершенствования и оптимизации бизнес-процессов с целью повышения их общей эффективности.

Выделение дивизионов в ООО «ЛУКОЙЛ-Транс» по видам бизнеса и по видам транспорта приведет к изменению устоявшихся норм и правил, сформировавшихся в отделах и службах. Процессный подход поможет укрепить горизонтальные связи между ними и поможет скоординировать их работу.

Внедрение процессного подхода в ООО «ЛУКОЙЛ-Транс» позволит повысить

скорость принятия решений, благодаря возможности решать возникающие проблемы без участия руководства. Это также позволит руководству сконцентрироваться на результатах работы организации в целом, а не на работе отдельно взятых служб и отделов.

Также важными преимуществами процессного подхода являются:

- В рамках процесса можно координировать действия различных подразделений
- Прозрачность действий во время и по завершению процесса
- Повышается предсказуемость результатов
- Появляются возможности для направленного улучшения бизнес-процессов
- Устранение мнимых барьеров между дивизионами
- Сокращение бюрократии, путем устранения лишних вертикальных взаимодействий
- Возможность простого и быстрого вывода невостребованных в производстве процессов
- Уменьшение временных и материальных затрат.

Используя цикл Деминга-Шухарта, компания ООО «Лукойл-Транс сможет беспрерывно улучшать процессы, которые направлены на повышение эффективности работы организации.

На базе процессного подхода компания может определить процессы проектирования, производства и поставки продукции или услуги. Это делается для удовлетворения потребностей заказчиков компании ООО «ЛУКОЙЛ-Транс». Также можно внедрить такие процессы, как:

- Анализирование деятельности со стороны руководителей компании
- Корректирование и предупреждение неправомерных или угрожающих компании действий
- Проверка внутренней системы качеств.

Для внедрения процессного подхода необходима налаженная организационная структура управления предприятием. Для этого мы выделяем дивизионы по видам бизнеса и по видам транспорта.

Также необходим комплекс мер для внедрения процессного подхода:

- Постоянные постановки целей для работников организации, для каждого отдела, службы, подразделения, дивизиона.
- Внедрение внутренних отношений клиент-поставщик. Необходимость создания процесса, в котором работник отвечает не только за свой участок работы, но и за весь процесс в целом.

Заключение

В условиях быстрого развития технологий, повышения конкурентных преимуществ предприятий, необходимо совершенствоваться и подстраиваться под изменения окружающей среды. ООО «ЛУКОЙЛ-Транс» это вертикально интегрированная компания, которая успешно развивается на рынке транспортировки, перевалки и хранения нефти и нефтепродуктов.

В ходе написания дипломной работы была проанализирована организационная структура управления ООО «ЛУКОЙЛ-Транс». Были выявлены слабые стороны, учитывая рыночную конъюнктуру.
Для изучения структуры ООО «ЛУКОЙЛ-Транс» была проанализирована деятельность компании, её организационная структура управления.
Были рассмотрены основные направления совершенствования организационной структуры в мире. Выявлены основные концепции.
Были изучены возможные пути совершенствования организационной структуры управления предприятием ООО «ЛУКОЙЛ-Транс». Для этого был проведен анализ системы менеджмента, который выявил проблемы в отношении структуры компании.
Также была проанализирована деятельность компании. Для анализа деятельности была проведена преддипломная практика в компании. Были проанализированы бизнес-процессы в организации, изучена деятельность каждого отдела.

Был проведен анализ соответствия организационной структуры рыночной конъюнктуре.
Были выделены предложения для совершенствования организационной структуры управления предприятием ООО «ЛУКОЙЛ-Транс»:

- Выделение дивизионов по видам бизнеса и по видам транспорта
- Переход к процессному подходу управления.

Изменение организационной структуры управления предприятием выведет компанию на новый уровень развития, который поможет компании совершенствоваться в качестве предоставляемых услуг. Выделение дивизионов предоставит компании возможность ускорить процесс принятия решений на местах и упростит работу операторам. Также планово-экономический отдел сможет быстрее анализировать полученную информацию и создавать стратегию организации.

Переход к процессному подходу управления предприятием повысит количество горизонтальных связей между отделами и укрепит их. Повышение скорости принятия решений за счет их локальности приведет к улучшению и ускорению работы компании.

Исходя из всего сказанного, можно сделать вывод, что компания будет развиваться и совершенствоваться, при условии изменения организационной структуры и перехода к процессному подходу.

Литература:

1. Антонов В. Эволюция организационных структур// Менеджмент в России и за рубежом. – 2008.
2. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник – 4-е издание., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2011.
3. Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект// Менеджмент в России и за рубежом 2007
4. Высоцкая Н.В. Трансформация предпринимательства в постсоветской России: опыт, инновации и перспективы (монография) М.: АП «Наука и образование», 2010.
5. Высоцкая Н.В. Трансформация предпринимательства в постсоветской России: управленческий аспект (монография) М.: АП «Наука и образование», 2010.
6. Горелик. О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений : учебное пособие /— М.: КНОРУС, 2007.
7. Дударева. О.В, Толстых Т.О. Критерии методы оценки эффективности деятельности предприятия.
8. Евенко Л.И. Развитие программы MBA в 1999-2009 годах: свершения и проблемы // Бизнес-образование, 2009, № 2.
9. Евенко Л.И. Трансформация организационных структур и методов их проектирования // Креативная экономика. — 2012.
10. Евенко Л.И. Эволюция управленческого знания и смена парадигм бизнес-образования// Бизнес-образование, 2006, № 2.
11. Минцберг. Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. /
12. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники MBA // Перевод с англ. Олимп-Бизнес. – М.: 2008.
13. Филонович С.Р. Бизнес-образование: специфика, программы, технологии, организации //.– М.: Издательский дом ВШЭ, 2004.
14. E.Vaara and E.Fay. How can a Bourdoesian perspective aid analysis of MBA education? Academy of Management Learning and Education, Vol. 10 (1), March 2011.
15. Gerth, H. H., and C. W. Mills, eds., From Max Weber: Essays in sociology New York: Oxford University press, 1958

Интернет источники:

16. Гид по российским школам бизнеса [online] [cit 2016-05-13] Доступно с: www.rabe.ru.
17. Процессный подход [online] [cit 2016-05-13] Доступно с: http://www.kpms.ru/General_info/Process_approach.htm
18. Общая информация о Компании ООО «ЛУКОЙЛ-Транс» [online] [cit 2016-05-10] Доступно с: http://www.lukoil.ru/static_6_5id_29_.html
19. ООО «ЛУКОЙЛ-Транс» [online] [cit 2016-05-10] Доступно с: http://lukoil-trans.lukoil.ru/main/default.asp

20. Совершенствование системы управления [online] [cit 2016-05-11] Доступно с: http://mirznanii.com/info/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-zao-lukoyl-trans_166424

Список аббревиатур:

ООО – общество с ограниченной ответственностью - Limited Liability Company
ТНК – транснациональные корпорации - transnational corporations
ГК – Группа компаний – Group of companies
ВС – внутренняя сеть – Internal networks
АЗС – автомобильная заправочная станция – Gas station
АООТ – акционерное общество открытого типа - public company
КНТ – комплексный нефтяной терминал - integrated oil terminal
ОАО – Открытое акционерное общество - Open Joint Stock Company
ПАО – Публичное акционерное общество - public company
ПЭО – планово-экономический отдел - planning and Economic Department
РПК – распределительный перевалочный комплекс - Distribution transshipment complex
СМЛОП - стационарный ледостойкий отгрузочный причал - stationary ice-resistant loading terminal
СНГ – содружество независимых государств - Commonwealth of Independent States
ТПУ – территориально производственное управление - territorial industrial management
ЭВМ – электронная вычислительная машина – computer