МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образованиям

“Московский авиационный институт”

(национальный исследовательский университет)

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА

по дисциплине «Основы менеджмента»

На тему:

«Формирование организационного плана компании “Газпром”»

Выполнил:

Ст. группы М8О-306Б-20

Почечура А. А.

Приняла:

Преподаватель Комарова Н.В

Москва 2022

# 

[**Введение**](#_heading=h.g66oq28tx1ai)3

[**Глава №1. Определение и анализ проблемных задач организации**](#_heading=h.r8n7ofv7y96b)4

[1.1 Описание организации как объекта управления](#_heading=h.x776bbco2b1l) 4

[1.2 Анализ внутренней среды организации. SNW- анализ](#_heading=h.mz5uz7sycqj6) 6

[1.3 Системный и ситуационный анализ внешних сил.](#_heading=h.r3vfyar71wvd) 9

[1.4 Комплексный анализ среды предпринимательской деятельности. SWOT- анализ.](#_heading=h.3stqiunbi449) 11

[**Глава №2. Формирование целей организации**](#_heading=h.gg39qrrd7zhb)14

[2.1 Формирование миссии и видения организации](#_heading=h.515cn5geymbn) 14

[2.2 Основные цели  и их декомпозиция. Формирование дерева целей и задач организации](#_heading=h.nptww95wffkk) 14

[**Глава № 3. Разработка общей схемы организационной структуры**](#_heading=h.754hebwzjgcb)16

[3.1 Сравнение типовых организационных структур и формирование организационной структуры общего и функционального управления организацией.](#_heading=h.3g50034eghax) 16

[3.2 Определение функций подразделений, квалификации и численности работников.](#_heading=h.zhdvg1rlscml) 22

[3.3 Оценка эффективности проекта организационной структуры](#_heading=h.oktat73fp2hg) 27

[**Заключение**](#_heading=h.ck3az1ttmwn9)29

[**Список используемой литературы**](#_heading=h.z50nkbh7w88b)30

# 

# Введение

В данной расчетно-графической работе представлена методика формирования эффективного менеджмента предприятия, позволяющего гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды предпринимательской деятельности. Она помогает совершенствовать профессиональные качества будущего руководителя организации, раскрыть социально-экономические закономерности управленческого труда, добиться коллективного делового сотрудничества в системе управленческого взаимодействия при формировании организационных структур управления.

Объект управления – ПАО «Газпром».

Предмет работы - организационно-управленческая структура «Газпрома».

Также необходимо найти решение первостепенных производственных, экономических, управленческих и маркетинговых задач в условиях рынка

Для достижения заданной цели решаются следующие задачи:

1. анализ внешней среды организации;
2. анализ внутренней среды организации;
3. комплексный анализ;
4. формирование цели и миссии деятельности организации;
5. декомпозиция цели на задачи;
6. синтез организационной структуры;
7. оценка персонала;
8. оценка эффективности работы;
9. формирование плана мероприятий организационного развития предприятия.

После выполнения лабораторных работ по дисциплине «Основы менеджмента» я должен уметь принимать в своей практической работе идеи и методы современного менеджмента, различать организационно - правовые формы предприятия, проектировать эффективную систему управления организацией, правильно формулировать миссии и цели организации, выявлять и реализовывать функции управления, разрабатывать организационную структуру, выявлять проблемы организации, оценивать эффективность управления.

# Глава №1. Определение и анализ проблемных задач организации

## 1.1 Описание организации как объекта управления

Любая организация как объект управления, независимо от отрасли функционирования и конкретного назначения, может быть описана с помощью ряда параметров.

Таблица 1

Полное описание организации как объекта управления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п.п | Параметр описания. | Характеристика | Ответ |
| 1. | Название, местонахождение. | Официальное наименование, адресные данные. | ПАО «Газпром», Лахтинский проспект, д. 2, корп. 3, стр. 1, Санкт-Петербург |
| 2. | Назначение. | Цели и виды продукции и услуг. | Непосредственно ПАО «Газпром» осуществляет только продажу природного газа и сдаёт в аренду свою газотранспортную систему. Основные направления деятельности — геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа, газового конденсата и нефти, реализация газа в качестве моторного топлива, а также производство и сбыт тепло- и электроэнергии. |
| 3. | Отраслевая принадлежность. | При многопрофильности выделяется главная отрасль. | нефтегазодобыча (МСОК: 06), нефтеперерабатывающая промышленность (МСОК: 1920) |
| 4. | Правовая форма и вид собственности. | В соответствии с Гражданским кодексом и законами Российской Федерации. | Публичное акционерное общество (ПАО) Вид собственности: государственная |
| 5. | Историческая справка. | Основные этапы развития, определившие современное состояния организации. | Газпром существует с 1990 г. Его в то время возглавлял В. С. Черномырдин. После распада СССР компания утратила часть принадлежавшего ей имущества - оно оказалось в бывших союзных республиках.  В 1997 г. компания продала свои облигации на общую сумму 2,5 миллиарда американских долларов. Позднее ею подписан договор о реализации газа в Турцию в рамках реализации нового проекта Газпрома под названием "Голубой поток".  С 2003 г. "Голубой поток" работал уже на коммерческой основе.  В 2005 году у Газпрома оказались ⅔ акций Сибнефти, в итоге он стал в том числе участником рынка нефти.  2011 г. - вхождение в топ прибыльных предприятий.  2013 г. - появление месторождения «Приразломное».  2014 г. - компания стала реализовывать газ в КНР.  2015 г. - решение по поводу «Голубого потока-2» (поставки топлива на территорию Европы). Сейчас Газпром – это [российская](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F)  [транснациональная](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BD%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F) [энергетическая](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0) компания, более 50 % акций которой принадлежит государству |
| 6. | Экономика. | Основные экономические показатели. | **Собственный капитал:**  16,867 трлн руб. Оборот: 10,241 трлн руб. **Операционная прибыль:** 2,411 трлн руб. **Чистая прибыль:** 2,093 трлн руб.  **Активы:** 27,047 трлн руб. **Капитализация:** 7,12 трлн руб.  (2021) |

## 1.2 Анализ внутренней среды организации. SNW- анализ

Внутренняя среда должна быть системно проанализирована c целью выделения

ситуационных переменных, оказывающих на организацию наибольшее влияние.

Таблица 2

Факторы анализа внутренней среды организации

| ***Факторы внутренней среды*** | **Оценка качества** | | | | | Важность | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **Высшая** | **Средняя** | **Низкая** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| ***1. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ( кадровый и организационный срезы):*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1. Квалификации работников | + |  |  |  |  |  | + |  |
| 1.2. Заинтересованность в развитии предприятия | + |  |  |  |  |  | + |  |
| 1.3. Реакция на изменение рыночной ситуации |  |  |  |  | + | + |  |  |
| 1.4. Средняя зарплата | + |  |  |  |  | + |  |  |
| ***2. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ СРЕЗ:*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1. Количество патентов и лицензий | + |  |  |  |  | + |  |  |
| 2.2. Удовлетворение покупательского спроса | + |  |  |  |  | + |  |  |
| 2.3. Соблюдение сроков поставок | + |  |  |  |  |  | + |  |
| 2.4. Технический уровень производства |  |  |  |  | + | + |  |  |
| ***3. ФИНАНСОВЫЙ СРЕЗ:*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.1. Стоимость капитала | + |  |  |  |  |  | + |  |
| 3.2. Доступность капитальных ресурсов | + |  |  |  |  | + |  |  |
| 3.3. Доходность капитала | + |  |  |  |  | + |  |  |
| 3.4. Финансовая устойчивость |  | + |  |  |  | + |  |  |
| ***4. МАРКЕТИНГОВЫЙ СРЕЗ :*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.1. Известность компании | + |  |  |  |  |  | **+** |  |
| 4.2. Уровень цен |  |  |  | + |  |  |  | + |
| 4.3. Рекламы | + |  |  |  |  | + |  |  |
| 4.4. Репутация предприятия | + |  |  |  |  | + |  |  |
| 4.5. Эффективность продаж |  | + |  |  |  | + |  |  |
| 4.6. Доля рынка | + |  |  |  |  | + |  |  |

Выбор основных ситуационных переменных представляется в виде SNW – анализа. Название SNW – английская аббревиатура: strengths ,neutral, weaknesses, сильные, нейтральные и слабые стороны внутренней среды организации. В данной матрице указывается, в чем данная организация превосходит конкурентов, в чем хуже, а в чем находится на среднем уровне.

Таблица 3

Матрица SNW анализа

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Оценка качества** | | | | |
| **Очень слабое** | **Слабое** | **Нейтральное** | **Сильное** | **Очень сильное** |
| **Важность** | *Высшая* | 2.4, 1.3 |  |  | 3.4, 4.5 | 1.4, 2.1, 2.2, 3.2, 3.3, 4.3, 4.4, 4.6 |
| **Средняя** |  | 4.2 |  |  | 1.1, 1.2. 2.3, 3.1, 4.1, |
| **Низшая** |  |  |  |  |  |

Определение сильных и слабых сторон предприятия – ситуационных переменных.

Таблица 4

Определение сильных и слабых сторон предприятия – ситуационных переменных

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметры оценки** | **Слабые стороны** | **Сильные стороны** |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Функциональный потенциал организации | Сильная реакция на изменение рыночной ситуации | Хорошая квалификация сотрудников, присутствие заинтересованности в развитии предприятия, высокая оперативность принятия решения |
| 2. Производственный срез | Слабый технический уровень производства | Высокое количество патентов и лицензий, высокое удовлетворение покупательского спроса, соблюдение сроков поставок |
| 3. Финансовый срез | Финансовая устойчивость зависит от ситуации в мире | Высокая стоимость капитала, доступность капитальных ресурсов, высокая доходность капитала |
| 4. Маркетинговый срез | Низкий уровень цен, низкая эффективность продаж | Большая доля рынка, высокая известность компании, хорошая реклама и репутация предприятия |

## 1.3 Системный и ситуационный анализ внешних сил.

Рассматривая организацию как систему, необходимо учитывать все составляющие ее подсистемы, их взаимодействие между собой и взаимоотношения с внешним окружением. Внешняя среда характеризуется совокупностью переменных, которые находятся за границами организации. Для простоты анализа переменные внешней среды делятся на среду прямого и косвенного воздействия.

Таблица 5

Факторы анализа внешней среды организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы внешней среды | **Оценка качества** | | | | | **Важность** | | |
| **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **Высшая** | **Средняя** | **Низкая** |
| ***ФАКТОРЫ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ:*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***1. ФАКТОРЫ СПРОСА (покупатели):*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1. Взгляды потребителей |  | + |  |  |  | + |  |  |
| 1.2. Производительность ресурса | + |  |  |  |  |  |  | + |
| 1.3. Число предприятий, предъявляющих спрос на ресурс |  | + |  |  |  |  | + |  |
| ***2. ФАКТОРЫ КОНКУРЕНЦИИ (Конкуренты):*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1. Количество основных конкурентов |  | + |  |  |  |  |  | + |
| 2.2. Высота барьеров входа на рынок | + |  |  |  |  |  |  | + |
| 2.3. Изменение цен на товары-заменители |  |  | + |  |  | + |  |  |
| ***3.ФАКТОРЫ СБЫТА (Поставщики):*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.1. Количество посредников |  | + |  |  |  |  | + |  |
| 3.2. Наличие сетей распределения |  | + |  |  |  | + |  |  |
| 3.3. Надежность | + |  |  |  |  | + |  |  |
| ***4. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ, ПОЛИТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ (Законодательная база):*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.1. Налоговая система государства |  | + |  |  |  |  | + |  |
| 4.2. Совершенство законодательства |  | + |  |  |  |  |  | + |
| 4.3. Лицензирование | + |  |  |  |  |  | + |  |
| ***ФАКТОРЫ КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ:*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Уровень научно-технического развития в отрасли |  |  |  | + |  | + |  |  |
| 2. Прогрессивные изменения в отрасли |  |  |  | + |  | + |  |  |
| 3. Возможность применения новых технологий и  продуктов |  |  | + |  |  | + |  |  |
| 4. Экологические факторы |  |  |  |  | + | + |  |  |
| 5. Надёжность оборудования | + |  |  |  |  | + |  |  |
| 6. Изменение в уровне и стиле жизни. | + |  |  |  |  | + |  |  |
| 7. Отношение людей к работе | + |  |  |  |  |  | + |  |
| 8. Производительность труда в отрасли | + |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. Динамика и темпы роста продукции отрасли |  | + |  |  |  |  | + |  |
| 10. Уровень оплаты труда в отрасли |  | + |  |  |  |  | + |  |
| 11. Стабильность государственной политики |  | + |  |  |  | + |  |  |
| 12. Финансирование инновационной деятельности |  |  |  | + |  | + |  |  |
| 13. Национальные проекты и программы |  |  |  | + |  |  | + |  |

Таблица 6

Общий вид PEST – анализа

|  |  |
| --- | --- |
| *Политические факторы*   1. Стабильность государственной политики 2. Финансирование инновационной деятельности 3. Национальные проекты и программы   Оптимистичный сценарий: государство продолжит активно сотрудничать с другими странами и будет вкладывать деньги в финансирование деятельности компании Газпром.  Пессимистичный сценарий: из-за политики России сотрудничество с Газпром прекратиться, а отсутствие инноваций подтолкнёт потребителю выбрать другого поставщика. | *Экономические факторы*   1. Производительность труда в отрасли 2. Динамика и темпы роста продукции отрасли 3. Уровень оплаты труда в отрасли   Оптимистичный сценарий: высокие темпы роста и сбыта продукции сопутствуют высокой зарплатой и мотивацией для сотрудников улучшить позицию компании на мировом рынке  Пессимистичный сценарий: спад роста повлечёт низкие зарплаты и приведёт к убытку компании. |
| *Социальные факторы*   1. Экологический фактор. 2. Изменение в уровне и стиле жизни. 3. Отношение людей к работе   Оптимистичный сценарий: мир не станет переходить на другой тип топлива, продолжит эксплуатировать газ. В таких условиях Газпром будет долгое время оставаться актуальным.  Пессимистичный сценарий: смена стиля жизни людей приведёт к использованию другого типа топлива, из-за чего Газпром потерпит большие убытки. | *Технологические факторы*   1. Уровень научно-технического развития в отрасли 2. Прогрессивные изменения в отрасли 3. Возможность применения новых технологий и продуктов   Оптимистичный сценарий: появятся новые технологические открытия в области добычи, поставки, хранения и эксплуатации газа, что сделает газ актуальным видом топлива и сделает Газпром важным игроком на мировом рынке.  Пессимистичный сценарий: застой прогресса в данной области может привести к тому, что другая компания сделает научные открытия быстрее и, тем самым, обесценит газ. |

Таблица 7

Определение рыночных возможностей и угроз

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Параметры оценки*** | ***Возможности*** | **Угрозы** |
| 1 | 2 | 3 |
| **СПРОС** | Высокая производительность ресурса | Пагубное влияние на экологию |
| Хорошее лицензирование | Высокая зависимость от взглядов потребителей |
| Малое число предприятий, предъявляющих спрос на ресурс | Высокая зависимость от уровня и стиля жизни. |
| Хорошая надёжность оборудования |  |
| **КОНКУРЕНЦИЯ** | Малое количество основных конкурентов | Высокая зависимость от стабильности государственной политики |
|  | Высокая зависимость от изменения цен на товары-заменители |
| Высокий барьер входа на рынок | Слабые прогрессивные изменения в отрасли |
| **СБЫТ** | Высокое наличие сетей распределения |  |
| Хорошая производительность ресурса | Высокая зависимость от надежности поставок |
| Высокая динамика и темпы роста продукции отрасли | Плохой уровень научно-технического развития в отрасли |
| Хорошее финансирование инновационной деятельности |  |
| ***ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ*** | Хороший уровень оплаты труда в отрасли | Плохое развитие национальных проектов и программ |
|  | Высокая зависимость от динамики и развития прогресса отрасли |
| Высокий уровень оплаты труда в отрасли | Высокая зависимость от стабильности государственной политики |

## 1.4 Комплексный анализ среды предпринимательской деятельности. SWOT- анализ.

Экспертно-аналитический метод, используемый при анализе внешней и внутренней среды позволяет оценить в баллах тенденции развития среды предпринимательской деятельности организации и его подразделений и выделить основные ситуационные переменные. Представить итоги этого анализа можно с использованием SWOT – матрицы.

Таблица 8

SWOT – матрица

В Н У Т Р Е Н Н Я Я С Р Е Д А

|  |  |
| --- | --- |
| **ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ**  Сильные стороны     * Хорошая квалификация сотрудников * Заинтересованность сотрудников в развитии предприятия * Оперативность принятия решений * Высокая количество патентов и лицензий * Удовлетворение покупательского спроса * Соблюдение сроков поставок * Высокая стоимость капитала * Доступность капитальных ресурсов * Доходность капитала * Большая доля рынка * Высокая известность компании * Хорошая реклама * Хорошая репутация предприятия | **ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ**  Слабые стороны     * Сильная реакция на изменение рыночной ситуации * Слабый технический уровень производства * Низкая финансовая устойчивость * Низкий уровень цен * Эффективность продаж |
| Возможности     * Высокая производительность ресурса * Хорошее лицензирование * Малое число предприятий, предъявляющих спрос на ресурс * Хорошая надёжность оборудования * Малое количество основных конкурентов * Высокий барьер входа на рынок * Высокое наличие сетей распределения * Хорошая производительность ресурса * Высокая динамика и темпы роста продукции отрасли * Хорошее финансирование инновационной деятельности * Хороший уровень оплаты труда в отрасли * Высокий уровень оплаты труда в отрасли | Угрозы     * Плохое развитие национальных проектов и программ * Высокая зависимость от динамики и развития прогресса отрасли * Высокая зависимость от стабильности государственной политики * Плохой уровень научно-технического развития в отрасли * Высокая зависимость от надежности поставок * Слабые прогрессивные изменения в отрасли * Высокая зависимость от изменения цен на товары-заменители * Высокая зависимость от стабильности государственной политики * Высокая зависимость от уровня и стиля жизни * Высокая зависимость от взглядов потребителей * Пагубное влияние на экологию |

В Н Е Ш Н Я Я С Р Е Д А

Вывод:

В соответствии со SWOT-матрицей перед организацией открываются возможности:

* Увеличение спроса на рынке за счёт экологического вопроса
* Продолжение прогрессивного роста в отрасли за счёт инициативной работы сотрудников
* Увеличение спроса на рынке за счёт технологического прогресса в данной сфере
* Продолжение сбыта ресурсов потребителя за счёт их доверия

Сильными сторонами компании является:

1. Доверие на текущее время других стран к организации, и если политика РФ не сильно изменится, то сотрудничество будет активно продолжаться.
2. Наличие капитала для решения экологического вопроса. При его решении увеличится доверие потребителей.
3. Высокая производительность труда в отрасли за счёт высокого развития компании.
4. Высокая динамика и темпы роста в организации, которые влекут высокие зарплаты и почву для усовершенствования компании.
5. Наличие потенциала, капитала, и поддержки со стороны государства для технологического прогресса. Он увеличит доверие потребителя, за счёт чего предприятие останется актуальным.

Слабые стороны компании:

1. Сильная зависимость от политики государства. Если другие страны не поддержат РФ, то сотрудничество с Газпром прекратится.
2. Зависимость от стиля жизни людей, т.к. при изменении потребляемого топлива данный вид станет неактуальным и организация потеряет прибыль.
3. Экология сильно загрязняется от данного вида топлива, из-за чего теряется доверие потребителей.
4. Зависимость от технологического прогресса. Если другая компания быстрее внедрит в данную сферу новые технологии, то к Газпрому потеряется интерес, спадёт актуальность и он потерпит большие убытки.

Входной барьер на рынок данной сферы очень высок; Россия обладает огромным количеством природного газа; сам Газпром имеет внушительный капитал. Из всех этих факторов вытекает, что Газпрома есть все возможности для устранения недостатков, технологического роста и остаться на лидирующем месте по сбыту топлива данного вида.

# 

# Глава №2. Формирование целей организации

## 2.1 Формирование миссии и видения организации

На основе выявленных проблемных задач организации (подразделения) формируются цели организации и определяется соответствие поставленных целей реальным показателям деятельности организации.

***Миссия организации:*** *ПАО «Газпром» видит свою миссию в надежном, эффективном и сбалансированном обеспечении потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки посредством диверсификации рынков сбыта, обеспечения энергетической безопасности и устойчивого развития, роста эффективности деятельности, использования научно-технического потенциала, высокой квалификации работников и их заинтересованности в развитии предприятия, выполнения сроков поставок.*

***Видение организации:*** *Сейчас компания является ведущей в своей отрасли внутри страны. В будущем она должна укрепить статус лидера среди глобальных (мировых) энергетических компаний, создавать ресурсы для будущего, обогащать мир энергией, знаниями и технологиями для уверенного движения к лучшему, тем самым стать одним из самых важных единиц в обеспечении мирового энергобаланса.*

## 2.2 Основные цели  и их декомпозиция. Формирование дерева целей и задач организации

Организация – это многоцелевая система, которые одновременно реализует несколько ключевых целей, важных для их существования. Между всеми целями существует тесная взаимосвязь и взаимообусловленность, что позволяет их рассматривать как систему целей организации. Количество и разнообразие целей организации настолько велико, что без комплексного системного подхода

определение их состава и взаимосвязей не может обойтись ни одно предприятие. На практике используется построение целевой модели в виде древовидной схемы - **дерево целей и задач** (ДЦЗ), которое позволяет описать упорядоченную иерархию целей и задач, получившихся в результате декомпозиции главной цели.

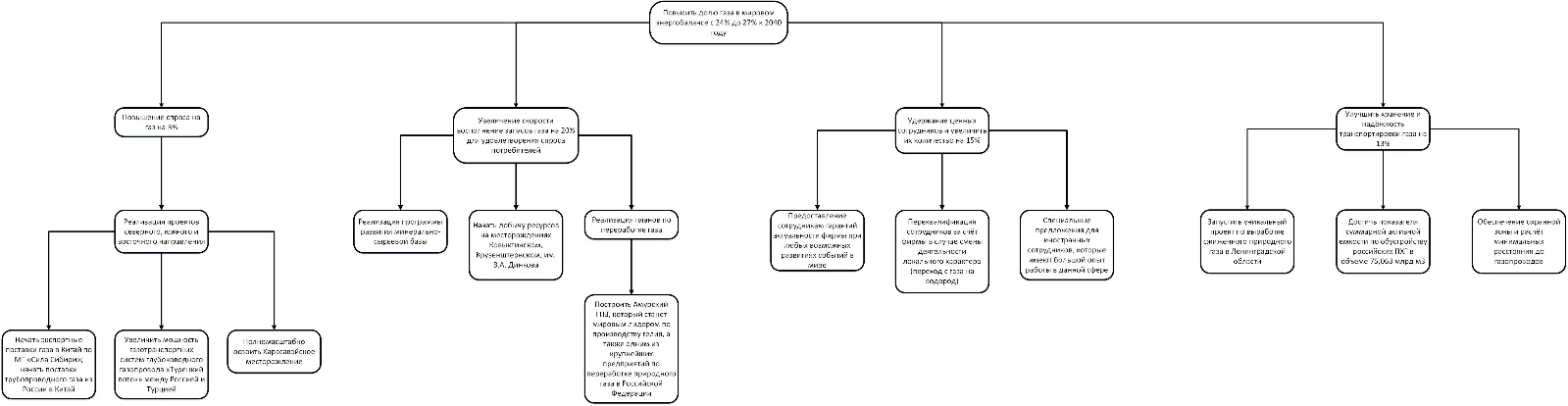
****

Рис. 1. Дерево целей функциональных подсистем по уровням

# 

# Глава № 3. Разработка общей схемы организационной структуры

## 3.1 Сравнение типовых организационных структур и формирование организационной структуры общего и функционального управления организацией.

Этап 1. Этап разделения труда и специализации:

Деление организации на 3 основных широких блока по горизонтали: “Транспортировка и хранение”, “Переработка”, “Разведка и добыча”. Именно эти три направления являются важнейшими для выполнения целей организации.

Этап 2. Этап департаментизации:

**Виды департаментизации:**

На высшем уровне управления – линейная

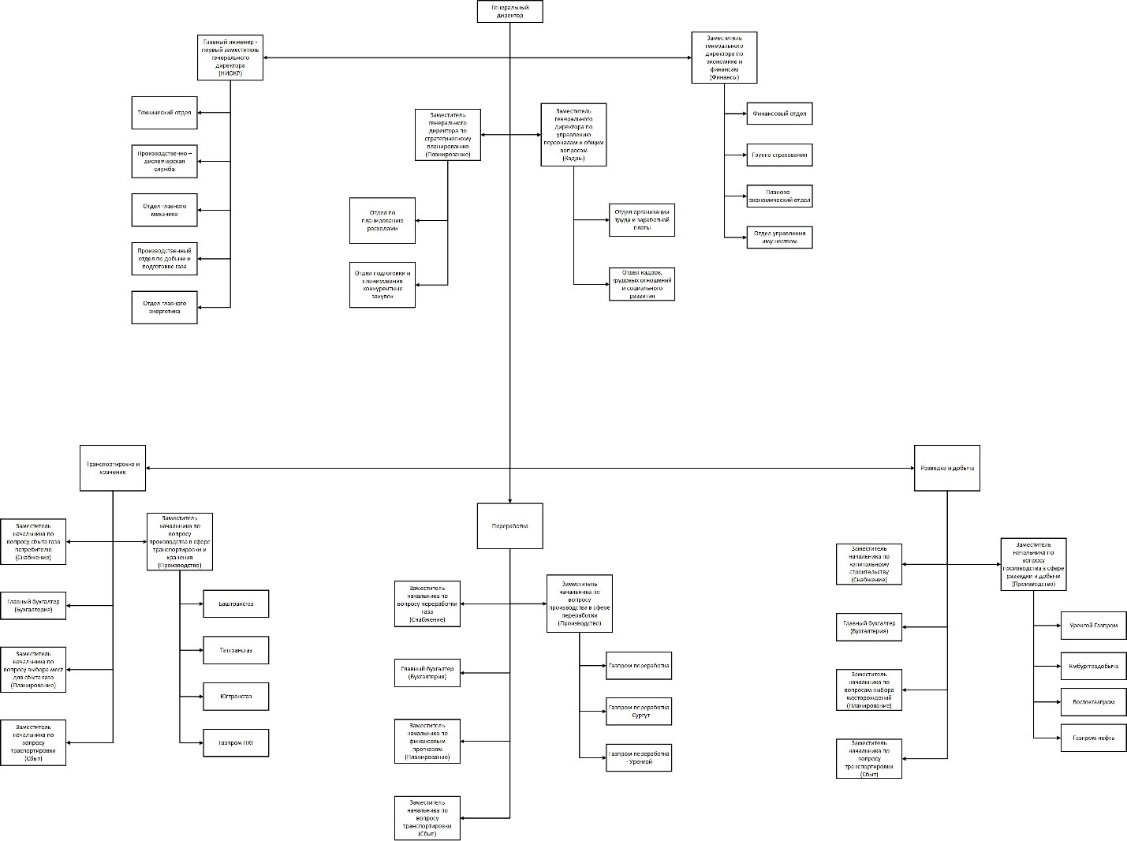
На низовом уровне управления – целевая

Целевая (программная) департаментизация- группировка вокруг целей, программ, конечного результата, по продукту, по рынку.

Линейная департаментизация – группировка по численности, по времени, по территории. Данный тип департаментизации характеризуется в целом простотой, одномерностью связей (только вертикальные связи) и возможностью самоуправления (относительная автономность)

Организационная структура компании имеет дивизиональный вид. (дивизионально-продуктовый).

**Дивизиональная (отделенческая) оргструктура** относится к **классу** комплексных оргструктур и основана на департаментизации по конечному результату (продукт, потребитель, рынок).



Этап 3. Установление связи между частями и координация:

Таблица 9

|  |  |
| --- | --- |
| Сотрудники,  имеющие линейные полномочия | Руководители,  имеющие штабные полномочия |
| Руководитель отдела по транспортировке и хранению | Генеральный директор |
| Руководитель отдела по переработке | Главный инженер – первый заместитель генерального директора |
| Руководитель отдела по разведке и добыче | Заместитель генерального директора по экономике и финансам |
|  | Заместитель генерального директора по стратегическому планированию |
|  | Заместитель генерального директора по управлению персоналом и общим вопросам |

Линейные полномочия — это полномочия, которые передаются по наследству непосредственно от начальника к подчиненному.

Штабные полномочия - это право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями, а также штабному персоналу. Штабные полномочия предполагают несение ответственности лишь за отдельные функции организации.

Этап 4. Определение масштаба управляемости и контроля:

Основные задачи инженерного отдела:

* добыча сырой нефти и нефтяного попутного газа;
* добыча природного газа и газового конденсата;
* подготовка нефти и нефтяного попутного газа;
* эксплуатация нефтегазодобывающих производств;
* утилизация попутного нефтяного газа.

Основные задачи отдела стратегического планирования:

* обеспечение текущего планирования;
* обеспечения координации, кооперации и коммуникации подразделений предприятия;
* обоснование затрат предприятия;
* создание базы для оценки и контроля планов предприятия;
* исполнение требований законов и контрактов.

Основные задачи отдела управления персоналом и решению общих вопросов:

* реализация политики компании в области управления персоналом в соответствии со стратегией и текущими планами его развития;
* оптимизация организационной структуры компании, формализация отношений внутри компании;
* обеспечение компании персоналом;
* формирование и развитие системы оценки персонала;
* формирование и развитие системы профессионального обучения персонала компании;
* совершенствование корпоративной культуры компании;
* обеспечение юридически грамотного кадрового документооборота в компании.

Основные задачи отдела экономики и финансов:

* организация финансовой деятельности общества, направленной на обеспечение финансовыми ресурсами заданий плана, сохранности и эффективного использования основных фондов и оборотных средств, трудовых и финансовых ресурсов, своевременности платежей по обязательствам;
* комплексный анализ эффективности использования финансовых ресурсов;
* разработка инвестиционной программы общества;
* разработка плана движения денежных средств;
* разработка бюджета движения денежных средств общества на год - "Платёжный календарь".

Основные задачи отдела транспортировки и хранения:

* развитие газотранспортной системы;
* увеличение объемов сжиженного природного газа;
* подземное хранение газа.

Основные задачи отдела переработки:

* подготовка и переработка газа;
* подготовка и переработка газового конденсата и нефти;
* магистральный транспорт углеводородов.

Основные задачи отдела разведки и добычи:

* проведение полноценных опробований и исследований по нескольким скважинам для того, чтобы получить основные параметры залежи;
* установление характерных структурных и геометрических особенностей строений залежей;
* определение составов газа, числа конденсата и иного сопутствующего компонента;
* добыча нефти и газа;
* сбор и утилизация попутного газа;
* комплексная подготовка нефти и газа.

Этап 5. Определение должностных обязанностей:

Должностные обязанности главного инженера в газовой промышленности

I. Общие положения

1.1. Инженер по эксплуатации оборудования газовых объектов относится к категории специалистов и непосредственно подчиняется [наименование должности непосредственного руководителя].

1.2. На должность инженера по эксплуатации оборудования газовых объектов принимается лицо, имеющее высшее техническое образование без предъявления требований к стажу работы или среднее специальное образование и стаж работы на на инженерно-технических должностях не менее [значение] лет.

1.3. Инженер по эксплуатации оборудования газовых объектов должен знать: - Конституцию Российской Федерации;

- законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации по вопросам выполняемой работы;

- техническую характеристику, правила обслуживания и поддержания нормального технологического режима работы газовых объектов, оборудования и аппаратов;

- технические характеристики и устройство применяемых контрольно-измерительных приборов, средств автоматики и телемеханики;

- физические и химические свойства газов и правила работы в газоопасной среде;

- методы исследования, правила и условия выполнения работ;

- технологию подготовки и правила выполнения специальных работ на объекте; - порядок эксплуатационной проверки оборудования;

- аппаратуры, методы и средства диагностики;

- современные средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;

- основы трудового законодательства;

- правила по охране окружающей среды;

- правила по охране труда и пожарной безопасности;

- правила внутреннего трудового распорядка.

II. Обязанности

На инженера по эксплуатации оборудования газовых объектов возлагаются следующие должностные обязанности:

2.1. Обеспечение устойчивого и эффективного режима работы оборудования, установленного заводами-изготовителями и оперативными указаниями диспетчерской службы, соблюдение правил эксплуатации, технического обслуживания.

2.2. Анализ и обобщение эксплуатационных показателей работы оборудования, установок, сооружений, поиск возможности по оптимизации режима их работы.

2.3. Выявление и принятия мер по своевременному и качественному устранению дефектов основного и вспомогательного оборудования.

2.4. Участие в приемке в эксплуатацию оборудования после проведения технического обслуживания и технического ремонта.

2.5. Ведение эксплуатационной документации.

2.6. Разработка и внесение необходимых изменений, дополнений в схемы, чертежи, эксплуатационные инструкции.

2.7. Проведение инструктажа и обучение эксплуатационного персонала безопасным методам ведения работ.

2.8. Учет времени работы оборудования, расхода и соблюдения удельных норм топливно-энергетических ресурсов, смазочных масел и других материалов, необходимых для эксплуатации и внедрения мероприятий по снижению расхода.

2.9. Составление заявок на инструмент, спецодежду и другие необходимые материалы.

2.10. Осуществление надзора за безопасным состоянием рабочих мест и соблюдением персоналом правил безопасности, пожарной безопасности, производственных эксплуатационных инструкций.

2.11. Участие в составлении графиков планово-предупредительных ремонтов, в разборе аварий, отказов, ложных срабатываний и в разработке мер по предупреждению повторения, в подготовке необходимых материалов для проведения итогов работы.

2.12. Участие в осмотре оборудования, освидетельствования, испытания грузоподъемных механизмов и сосудов высокого давления.

2.13. Организация проведения работ повышенной опасности в соответствии с нарядом-допуском (разрешением) на их проведение.

2.14. [Другие должностные обязанности].

III. Права

Инженер по эксплуатации оборудования газовых объектов имеет право:

3.1. На все предусмотренные законодательством социальные гарантии.

3.2. Вносить предложения вышестоящему руководству по совершенствованию своей работы.

3.3. Требовать от руководства организации оказания содействия в исполнении своих профессиональных обязанностей и осуществлении прав. 3.4. Получать информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

3.5. На сокращенную рабочую неделю и ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск в соответствии с действующим трудовым законодательством РФ.

3.6. Повышать свою профессиональную квалификацию.

3.7. Иные права, предусмотренные трудовым законодательством.

IV. Ответственность

Инженер по эксплуатации оборудования газовых объектов несет ответственность:

4.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ.

4.2. За причинение материального ущерба работодателю - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством РФ.

4.3. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным, гражданским законодательством РФ.

## 3.2 Определение функций подразделений, квалификации и численности работников.

Таблица 10

1. **Подразделения организации, их функции и зоны ответственности**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Название отдела | Зоны ответственности | Функции |
|  | Инженерный отдел | Основные функции обеспечения.  1. Организация и проведение работ по оценке технического состояния оборудования и сооружений компании с целью обеспечения надежной и безопасной эксплуатации объектов подземного хранения газа на системной основе.  2. Осуществление контроля в рамках инвестиционного и капитального строительства. | 1. Координация работы филиалов общества по эксплуатации и развитию систем газоснабжения.  2. Решение вопросов по развитию и эксплуатации систем газоснабжения.  3. Разработка и выдача технических условий на подключение (технологическое присоединение) объектов капитального строительства к сетям газораспределения. |
|  | Отдел стратегического планирования | Основные функции обеспечения.  1. Организация и управление процессом стратегического планирования компании.  2. Развитие системы организационного управления компании.  3. Развитие системы организационного управления. | 1. Организация, координация, совершенствование и контроль единой системы планирования деятельности компании.  2. Подготовка Концепции (Стратегии) развития компании.  3. Разработка Стратегического плана развития на год.  4. Координация разработки планов мероприятий, пунктов стратегического плана. |
|  | Отдел управления персоналом и решению общих вопросов | Основные функции обеспечения.  1. Реализация политики управления персоналом.  2. Организация труда персонала и мотивация.  3. Обеспечение потребности в персонале. | 1. Оптимизация численности сотрудников, проводимая с целью совершенствования организационно-функциональной структуры предприятия, уменьшения количества работников и повышения доли квалифицированного труда.  2. Обеспечение высокой эффективности выполнения планов и применения установленных систем оплаты и стимулирования труда.  3. Своевременное восполнение потребности компании в персонале необходимого качества. |
|  | Отдел экономики и финансов | Основные функции обеспечения.  1. Составление сметы расходов предприятия.  2. Ведение бюджетного учета по исполнению сметы расходов.  3. Исполнение сметы расходов в соответствии с утвержденными ассигнованиями.  4. Составление бюджетной, налоговой и статистической отчетности. | 1. Формирование планов и контроля за их исполнением. 2. Правление денежными средствами компании.  3. Формирование платёжного календаря.  4. Контроль за состоянием взаиморасчетов.  5. Организацию и ведение бухгалтерского и налогового учета |
| 1. Группа | Отдел транспортировки и хранения | Основные функции обеспечения.  1. Наиболее полное удовлетворение потребностей предприятий и организаций транспорта и хранения газа, нефти и нефтепродуктов в рабочих ведущих профессий и инженерно-технических работниках.  2. Создание нормальных условий для функционирования основного процесса. | 1.Комплексный подходк решению приоритетных научно-технических проблем ПАО «Газпром» в области обеспечения надежности, безопасности и эффективности поставок газа потребителям.  2. Методическое и инженерное сопровождение импортозамещения продукции для нужд ПАО «Газпром» отечественными производителями. |
|  | Отдел переработки | Основные функции обеспечения.  1. Получение прибыли посредством переработки газа, газового конденсата и нефти.  2. Обеспечение потребителей газом, газовым конденсатом и продуктами переработки. | 1. Производство дизельного топлива, бензинов, керосина, сжиженных, углеводородных газов, широких фракций легких углеводородов, стабильного конденсата, технического углерода, кислорода, и других продуктов.  2. Реализация нефти, газа, конденсата и продуктов их переработки. |
|  | Отдел разведки и добычи | Основные функции обеспечения.  1. Оценивать запасы и подготавливать к разработке промышленных залежей газа.  2. Обеспечения выполнения планов добычи нефти и газа, подготовки нефти и газа в соответствии с установленными техническими требованиями. | 1. Подготовка площади к глубоким поисковым бурениям.  2. Поиск месторождения.  3. Обеспечение выполнения обязательств по добыче нефти и газа. |

Таблица 11

**2. Список сотрудников планируемого предприятия с указанием фонда**

**заработной платы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование должности | Количество сотрудников | Месячный оклад, у.е. | Фонд зар.платы. |
| Генеральный директор | 1 | 1000 | 1000 |
| Главный инженер | 1 | 600 | 600 |
| Начальник технического отдела | 1 | 490 | 490 |
| Начальник производственно-диспетчерской службы | 1 | 400 | 400 |
| Главный механик | 1 | 450 | 450 |
| Начальник производственного отдела по добыче и подготовке газа | 1 | 470 | 470 |
| Главный энергетик | 1 | 500 | 500 |
| Заместитель главного директора по стратегическому планированию | 1 | 400 | 700 |
| Начальник отдела планирования расходами | 1 | 300 | 300 |
| Начальник отдела подготовки и планирования конкретных закупок | 1 | 320 | 320 |
| Заместитель генерального директора по управлению персоналом и общим вопросам | 1 | 380 | 380 |
| Начальник отдела труда и заработной платы | 1 | 270 | 270 |
| Начальник отдела кадров, трудовых отношений и социального развития | 1 | 290 | 290 |
| Заместитель генерального директора по экономике и финансам | 1 | 400 | 400 |
| Начальник финансового отдела | 1 | 300 | 300 |
| Начальник группы страхования | 1 | 280 | 280 |
| Начальник планово-экономического отдела | 1 | 300 | 300 |
| Начальник отдела управления имуществом | 1 | 320 | 320 |
| Главный бухгалтер в отрасли | 3 | 170 | 510 |
| Заместитель начальника по вопросу транспортировки | 3 | 170 | 510 |
| Заместитель начальника по вопросу сбыта газа потребителю | 1 | 200 | 200 |
| Заместитель начальника по вопросу производства в сфере транспортировки и хранения | 1 | 250 | 250 |
| Заместитель начальника по вопросу переработки газа | 1 | 200 | 200 |
| Заместитель начальника по вопросу производства в сфере переработки | 1 | 250 | 250 |
| Заместитель начальника по капитальному строительству | 1 | 200 | 200 |
| Заместитель начальника по вопросу производства в сфере разведки и добычи | 1 | 250 | 250 |
| Исполнители | 30000 | 50 | 1500000 |
| Итого: | 30030 |  | 1510140 |

**3. Структура коммерческого отдела**

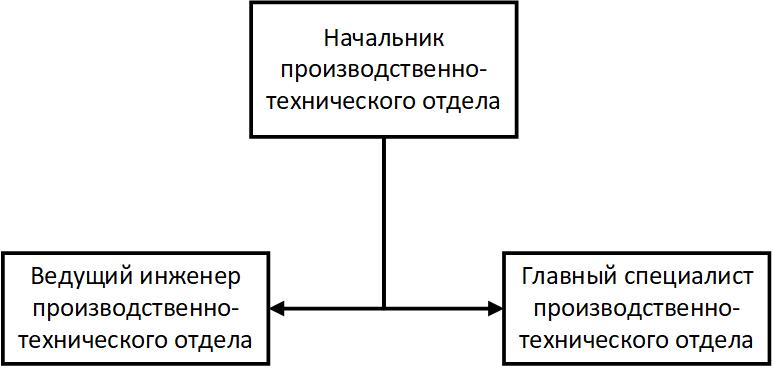


Рис. 3. Структура коммерческого отдела

В обязанности начальника производственно-технического отдела входит:

* осуществление технического руководства строительством;
* руководство проведением научно-исследовательских и экспериментальных работ в области строительства, составлением титульных списков, подготовкой и оформлением договоров с заказчиками и субподрядчиками;
* обеспечение высокого технического уровня строительства, увязку технологической последовательности и сроков выполнения работ подрядными и субподрядными организациями;
* осуществление контроля за своевременным обеспечением строек проектно-сметной документацией, соблюдением технических регламентов, строительных норм и правил, сдачей объектов в эксплуатацию в установленные сроки;
* руководство работой по оперативному регулированию, с использованием средств вычислительной техники, коммуникаций и связи, хода строительного производства, обеспечению ритмичного выпуска строительной продукции в соответствии с планом производства и договорами поставок.

В обязанности ведущего инженера производственно-технического отдела входит:

* осуществление входного контроля проектной и рабочей документации;
* формирование комплектов исполнительной документации и подписание у заказчика;
* ведение накопительной ведомости объемов выполненных работ;
* разработка организационно-технологической документации;
* формирование и передача заказчику приемо-сдаточной документации.

В обязанности главного специалиста производственно-технического отдела входит:

* обеспечивать входной контроль проектно-сметной документации;
* сверять соответствие объёмов материалов и объёмов работ, указанных в ведомостях работ, сметной документации и чертежах;
* разрабатывать, комплектовать, согласовывать, подписывать исполнительно-техническую документации;
* вести учёт законченных строительно-монтажных работ и готовить необходимые данные для составления отчетности.

## 3.3 Оценка эффективности проекта организационной структуры

Критерии оценки вариантов организационных структур:

1. Действенность-степень достижения целей организации;

2. Экономичность – соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов;

3. Приоритетность главной цели над локальными;

4. Оперативность выполнения задачи;

5. Гибкость правления;

6. Уровень творческой обстановки;

7. Уровень ответственности исполнителей за порученную работу.

Таблица 12

Критерии оценки вариантов организационных структур

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Факторы внешней среды*** | **Оценка** | | | | | **Влияние** |
| **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |  |
| **Критерии оценки вариантов организационных структур:** |  |  |  |  |  |  |
| 1. Действенность | + |  |  |  |  | 0.4 |
| 2. Экономичность |  |  | + |  |  | 0.05 |
| 3. Приоритетность главной цели над локальными |  | + |  |  |  | 0.05 |
| 4. Оперативность выполнения задачи | + |  |  |  |  | 0.1 |
| 5. Гибкость правления |  | + |  |  |  | 0.05 |
| 6. Уровень творческой обстановки |  |  | + |  |  | 0.05 |
| 7. Уровень ответственности исполнителей за порученную работу | + |  |  |  |  | 0.3 |

Интегральный показатель оценки организационной структуры = 0.94

Организационная структура организации находится на средне-высоком уровне, в качестве сильных сторон можно выделить такие, как действенность, оперативность выполнения задачи и уровень ответственности исполнителей за порученную работу.

# 

# Заключение

Итак, следует отметить, что в ходе исследования структуры управления организацией были изучены и рассмотрены ключевые понятия и принципы построения управленческих структур, типы организационных структур управления.

Большое внимание было уделено принципам и методам формирования структур, выбору типа и комбинациям видов структур, и исследованию принципов их построения. Изучение разновидностей типов структур позволило отметить их главные достоинства и недостатки, которые необходимо учитывать при совершенствовании организационных структур управления.

Также в ходе выполнения данной работы были получены навыки анализа внутренней и внешней среды организации, а также результаты этого были использованы для комплексного анализа, который позволил нам построить дерево целей и поставить задачи, которые стоят перед организацией в ближайшие три года, которые соотносятся с миссией рассматриваемой компании и её видением.

“Газпром” – очень известная компания по добыче, доставке и переработке газа, но, как стало известно по результатам исследования, у неё имеются проблемы с экологией и развитием новых технологий. В работе были предложены возможные пути исправления этого недостатка компании.

# Список используемой литературы

[1] «Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Основы менеджмента» Формирование мероприятий организационного развития» - Комарова Н.В.

[2] https://www.gazprom.ru/ - Сайт «Газпром»