МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Совершенствование структуры управления ОАО «Газпром»**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Васильев И.С

(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Факультет \_\_\_\_\_\_\_\_\_экономический\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_курс \_\_2\_\_\_\_\_\_\_\_

Специальность/направление \_\_\_ 38.03.02 Менеджмент

Научный руководитель

доцент, к.э.н., доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.С.Козырь

(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Нормоконтролер

доцент, к.э.н., доц. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Н.С.Козырь

(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Краснодар 2018

СОДЕЖРАНИЕ

Введение 3

1 Общая характеристика ОАО «Газпром» 5

1.1 История создания и развития компании 5

1.2 Организация управления в компании и её стратегия 8

1.3 Планирование и контроль ОАО «Газпром» 11

2 Анализ деятельности компании с различных аспектов 16

2.1 PEST и SWOT анализ компании 16

2.2 Анализ теории Г.Минцберга и И.Адизиса 19

2.3 Школы Г.Минцберга 24

3 Совершенствования структуры управления ОАО «Газпром» 27

Заключение 32

Список использованных источников 34

ВВЕДЕНИЕ

В последние десятилетия изучение организаций и их поведения стало главной задачей исследований, проводимых совместно представителями нескольких научных дисциплин. Изучение организаций постепенно превратилось в самостоятельную научную область – теорию организации. Любая наука имеет свой предмет исследования и определяет рамки (границы), в которых анализируются ее объекты. Теория организации не является исключением. Объект ее изучения – организация.

И рано или поздно руководитель любой организации сталкивается с проблемой построения организации. В разрешении этой проблемы заинтересованы многие люди, с тех пор как они осознали преимущества групповой деятельности. Так как руководители должны проектировать структуры организации, то они должны исходить из каких-то теоретических основ.

Все организации обладают некоторыми общими элементами организации – это:

1. Социальные системы, т.е. люди, объединенные в группы;

2. Их деятельность интегрирована (люди работают вместе, сообща) и

3. Их действия целенаправленны (люди имеют цель, намерение).

Это определение подчеркивает постоянную взаимосвязь между людьми, совместно работающими для достижения определенных целей

Поведение организации, в противоположность поведению личности, характеризуется большей четкостью, предсказуемостью и стабильностью. Только ориентируя личность на выполнение общих целей, организация способна достичь их.

Почти вековая история развития менеджмента как науки, имеет богатый материал по концептуально-теоретическим разработкам природы управленческой деятельности в организации, методам оценки эффективности профессионального управления, а также по описаниям образцов практической деятельности менеджеров. Современные теории и подходы к управлению организацией используют и развивают на новом уровне сложности многие принципы управления, сформулированные классиками различных школ и течений, используя в управлении достижения различных наук, таких как философия, методология, социология, психология, антропология, кибернетика и ряда других. Поэтому для раскрытия методов и приемов анализа систем организации следует уделить особое внимание реконструкции содержания управленческой деятельности, а также критериев ее эффективности и подходов к анализу на основе историко-критического обзора научных взглядов на управление и эффективность систем управления.

Исследование организации, как правило, осуществляется   
с практической целью, а именно для того, чтобы выбрать наилучший вариант и освоить его в какой – либо организации.

Объектом данной работы является Компания ОАО «Газпром».

Цель работы ̶ ознакомиться с теорией и практикой проблемы теории организации

Задачи работы:

1. Ознакомиться с историей создания и развития компании
2. Изложить теоретические основы теории организации.
3. Дать характеристику исследуемого предприятия.
4. Провести анализ деятельности предприятия, организационной структуры, стиля управления.
5. Сделать выводы по результатам проделанной работы и решить насколько мне подходит организация и почему я хотела бы трудоустроиться именно в эту компанию.

1 Общая характеристика ОАО «Газпром»

1.1 История создания и развития

ОАО «Газпром» − крупнейшая газовая компания мира. «Газпрому» принадлежит 60% российских и 17% мировых запасов газа. В добыче газа доля «Газпрома» ещё выше − 85% российской добычи газа, 20% мировой добычи. В мировом рейтинге нефтегазовых компаний «Газпром нефть» занимает первое место по добыче природного газа. По объемам добычи и переработки нефти организация входит в число пяти крупнейших российских нефтяных компаний и в число двадцати мировых лидеров нефтяного бизнеса. Специфика «Газпром нефти» заключается в том, что организация одновременно является и производителем, и поставщиком энергоресурсов.   
В России «Газпром» занимает монопольное положение по транспортировке природного газа в газообразном состоянии. Доступ независимых производителей газа к газотранспортной системе «Газпрома» регулируется государственными органами. Закон «Об экспорте газа» наделяет «Газпром» исключительным правом экспорта природного газа из России. Прочие российские производители газа не имеют возможности поставлять свою продукцию за пределы страны. Российской федерации принадлежит 50% плюс одна акция ОАО «Газпром». Согласно закону «О газоснабжении в РФ» доля государства в капитале «Газпрома» не может быть ниже этого уровня. В годы активной приватизации государство утратило акционерный контроль над «Газпромом». В 2004 году контроль был восстановлен путём покупки пакета акций.

Российская газодобывающая и газораспределительная компания «Газпром» имеет свою историю возникновения и развития, свой жизненный цикл. Открытие больших месторождений газа в Сибири, на Урале и в Поволжье в 1970-е и 1980-е годы сделало СССР одной из крупнейших газодобывающих стран. В 1965 г. образовано Министерство газовой промышленности, которое ведало поиском газовых месторождений, добычей газа, его доставкой и продажей. Годом образования «Газпрома» можно считать 1989 год, когда постановлением Совета Министров СССР Министерство газовой промышленности СССР преобразовано в государственный газодобывающий концерн «Газпром».

* 1. В августе 1989 года постановлением Совета Министров СССР Министерство газовой промышленности СССР преобразовано в государственный газодобывающий концерн «Газпром» (в 1993 ставшее РАО «Газпром»). Главой «Газпрома» стал Виктор Черномырдин.
  2. До лета 1992 года доля государства в «Газпроме» составляла 100 %. 5 ноября 1992 года Президент России Борис Ельцин подписал Указ о преобразовании государственного концерна «Газпром» в РАО «Газпром», и 17 февраля 1993 года РАО «Газпром» было учреждено Постановлением Совета Министров - Правительства РФ. Тем же постановлением был утверждён устав РАО «Газпром».
  3. В 2001-2003 годах Владимир Путин активно реформировал руководство «Газпрома». Этим реформам активно помогали бывший министр финансов России Борис Фёдоров и директор Hermitage Capital Management Уильям Браудер.
  4. К началу 2004 Российская Федерация владела 38,7 % акций «Газпрома» и имела большинство в Совете директоров. В 2004 государство довело свою долю в акциях «Газпрома» до более 50 %, купив недостающую часть акций «Газпрома».
  5. 9 декабря 2005 депутаты Госдумы 335 голосами «за» (80 - «против») приняли в третьем чтении поправки к закону «О газоснабжении в РФ», направленные на либерализацию рынка акций «Газпрома». Согласно принятым изменениям доля акций, принадлежащих госкомпаниям, в сумме не может быть ниже 50 % плюс одной акции, а иностранные граждане и компании смогут совместно владеть более чем 20 % акций «Газпрома».
  6. В 2006 году «Газпром», «Шелл», «Мицуи» и «Мицубиси» подписали протокол о вхождении «Газпрома» в «Сахалин Энерджи» (компания-оператор нефтегазового проекта «Сахалин-2»), в результате чего «Газпром» получит 50 % плюс одну акцию в проекте. У «Шелл» останется 27,5 % минус одна акция, у «Мицуи» - 12,5 %, у «Мицубиси» - 10 %. За акции «Сахалин Энерджи» «Газпром» суммарно заплатит 7,45 млрд долл. В этом же году «Газпром» подписал соглашение с Болгарией, которым предусмотрен отказ от бартерных схем расчётов за транзит российского газа в Турцию, Грецию и Македонию взамен на очень медленный переход на рыночные цены - цена российского газа для Болгарии вырастет в 2007-2012 гг. с $91 до $245 за 1 тыс. кубометров.
  7. В мае 2008 года «Газпром» обошёл «Чайна Мобил» и «Дженерал Электрик» и стал третьей компанией мира по капитализации.
  8. 2009 год – совет директоров утвердил Стратегию в электроэнергетике, реализация которой сделала «Газпром» крупнейшим производителем электроэнергии в России среди компаний тепловой генерации.
  9. В 2011году в  Кемеровской области начал работу первый в России промысел по добыче метана из угольных пластов.

10. 2014 год − к началу зимних Олимпийских игр 2014 года в Сочи

«Газпром» ввел в эксплуатацию ряд ключевых энергетических и спортивных объектов.

11. В 2015 году «Газпром» первым в России начал использовать

подводные технологии добычи газа ̶ на Киринском месторождении на шельфе Сахалина.

12. В 2016 заполярное месторождение выведено на полную проектную

Мощность − 130 млрд. куб. м газа в год, что сделало его самым мощным месторождением в России.

13. В 2017 Группа «Газпром» заняла первое место в ежегодном

рейтинге «Топ-250 глобальных энергетических компаний» S&P Global Platts.

На основании этих данных можно составить график жизненного цикла компании.

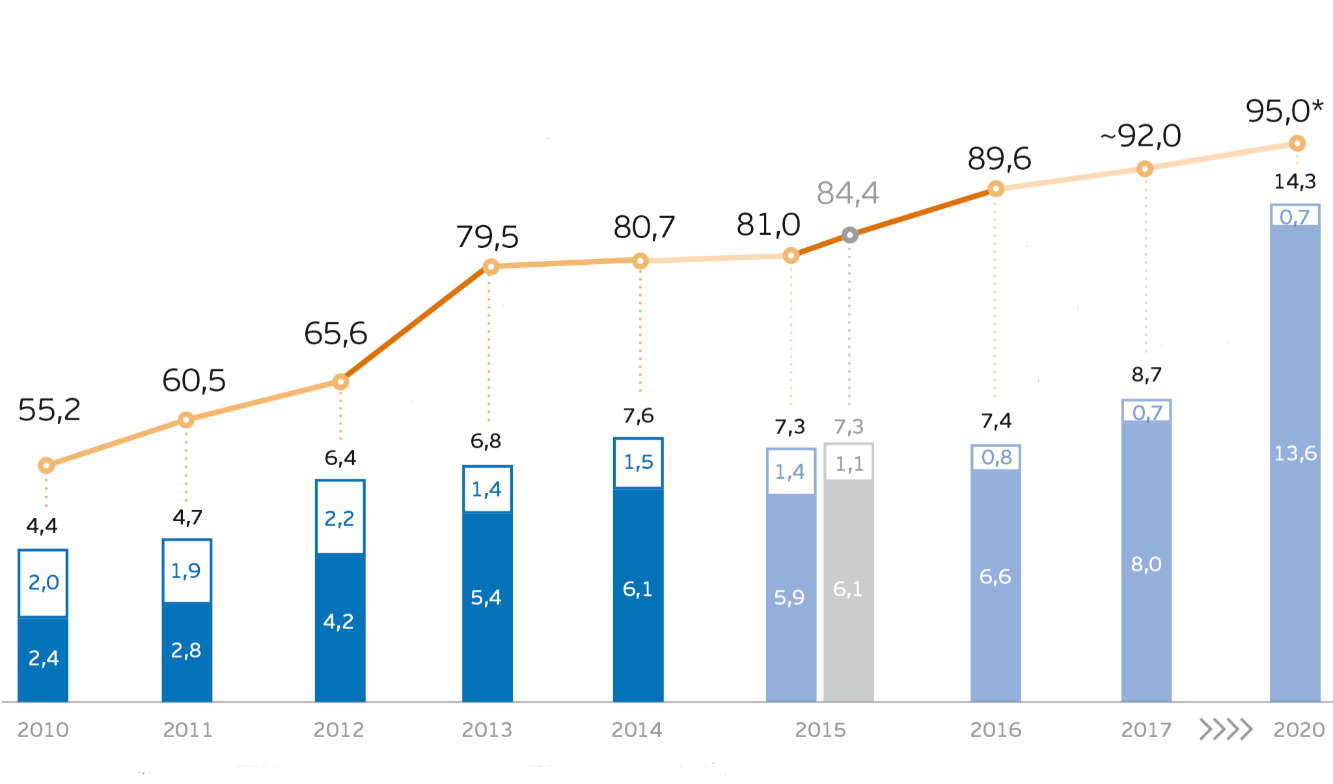


Рисунок 1.1 – Жизненный цикл компании ОАО «Газпром»

Компания ОАО «Газпром» не стоит на месте, а идет в ногу со временем, развиваясь и становясь масштабнее и глобальнее, охватывая своей деятельностью все большие просторы нашей Земли.

1.2 Организация управления в компании и её стратегия

Рассмотрим организационную структуру компании ОАО «Газпром» по Минцбергу (см. рис. 1.2). Нижеописанные описанные базисные части организации постоянно взаимодействуют между собой. Все работники организации группами или поодиночке борются за власть или выгодное для них распределение наиболее ценных ресурсов. В ходе этой борьбы, не обязательно открытой и конфликтной, но существующей всегда в некоторой латентной форме, в организации складываются коалиции. На предприятие неизбежно действуют и внешние силы. Они также вступают в борьбу за власть. Этими силами могут быть и поставщики, и клиенты компании, и профсоюзы, и властные органы, и даже Гринпис.



Рисунок 1.2 – Организационная структура по Минцбергу

ОАО «Газпром нефть» формирует систему корпоративного управления, отвечающую общепризнанным мировым стандартам и обеспечивающую реализацию всех прав его акционеров, позволяющую построить эффективные взаимоотношения с акционерами, инвесторами и иными заинтересованными лицами.

В основном в компании применяется стратегический подход к решению задач устойчивого развития. Стратегической целью ОАО «Газпром» является создание энергетической компании ̶ мирового лидера, обеспечение надежных поставок природного газа, а также других видов топлива и сырья на мировой и внутренний энергетические рынки, долгосрочный рост стоимости компании.

Стратегия компании строится на следующих принципах:

1. Повышение эффективности основной деятельности;
2. Диверсификация и расширение деятельности (новые рынки, транспортные маршруты, продукты), в том числе за счет высокоэффективных проектов, обеспечивающих создание продуктов с высокой добавленной стоимостью;
3. Соблюдение интересов всех акционеров ОАО «Газпром»;
4. Совершенствование корпоративного управления, повышение прозрачности финансово-хозяйственной деятельности.

Корпоративная культура является для «Газпром нефти» одним из важных факторов достижения стратегических целей Компании. В соответствии со стратегией развития Компания развивает корпоративную культуру, ориентирующую сотрудников на достижение высоких результатов и базирующуюся на миссии и ценностях «Газпром нефти».

В число значимых элементов развития корпоративной культуры входят система управления по целям, создание внутреннего экономического соревнования, Management by Walking Around (MBWA) ̶ регулярное общение руководителя с сотрудниками на их рабочих местах, «управление через присутствие», каскадная коммуникация ценностей (от вышестоящего сотрудника к нижестоящему) и личное участие членов Правления в их трансляции, стимулирование инициативы снизу, развитие системы обратной связи.

Важным фактором формирования культуры результата является реализация программы «Матрица». Программа, которая внедряется в Блоке разведки и добычи «Газпром нефти», направлена на повышение эффективности работы для достижения стратегических целей Компании за счет разграничения полномочий и зон ответственности руководителей функций и директоров предприятий.

В этой связи Компания стремится обеспечить устойчивое развитие своего бизнеса, уделяя повышенное внимание не только экономической, но и социальной составляющей. Газпром неуклонно следует принципам социальной ответственности, которыми являются: газификация регионов страны, создание новых рабочих мест, реализация социальных программ для персонала, спонсорство и благотворительность, проведение экологических и образовательных акций, уплата налогов и др.

Система управления компании «Газпром нефть» строится в соответствии с действующим российским законодательством, Уставом и внутренними документами, а также положениями Кодекса корпоративного поведения, рекомендованного к применению Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг.

1.3 Планирование и контроль в компании

Система внутреннего контроля ОАО «Газпром» − это совокупность органов и методов внутреннего контроля, норм поведения и действий работников при достижении целей Компании. Система внутреннего контроля − важный элемент защиты интересов акционеров и инвесторов.

Целью системы внутреннего контроля является решение следующих задач:

1. Достижение эффективности деятельности;
2. Обеспечение полноты, своевременности и достоверности всех видов учета и отчетности ОАО «Газпром»;
3. Соблюдение действующего законодательства;
4. Обеспечение сохранности активов (включая информационные активы).

Совершенствование системы внутреннего контроля, приведение ее в соответствие масштабу деятельности ОАО «Газпром», а также лучшим российским и зарубежным практикам позволяет повысить уровень управления и эффективность деятельности, снизить риски, способные помешать достижению целей компании. В Группе Газпром нефть действует интегрированная система менеджмента, соответствующая международным стандартам OHSAS 18001, ISO 14001 и ISO 9001 и охватывающая как вопросы экологической безопасности, так и вопросы охраны труда и промышленной безопасности. Деятельность Газпром нефти строится в соответствии с корпоративной Политикой в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды и координируется на уровне Корпоративного центра Департаментом производственной безопасности.

Основополагающие законы в компании:

1. В организации присутствует закон синергии. Он заключается в том, что дочерние компании расположены по всей стране, есть множество разных отделений, занимающихся определенным видом деятельности, которые в масштабе одной организации намного мощнее, чем были бы разбросаны по разным. Все отделения взаимосвязаны между собой и поддерживают друг друга, что говорит о наличии закона самосохранения.

2. Также присутствует закон развития, так как «Газпром нефть» не стоит на месте и разрабатывает новые месторождения, новые технические способы добычи нефти и газа.

3. Закон самосохранения формулируется следующим образом: любая организованная система стремиться сохранить себя как целостное образование и экономно расходовать свои ресурсы.

4. В свою очередь, закон наименьших трактуется следующим образом: структурная устойчивость целого определяется наименьшей устойчивостью части целого. Наглядным примером проявления данного закона в компании «Газпром» является то, что в ней имеется определённая структура взаимосвязи всех подразделений, и качество работы системы как совокупности взаимосвязанных отделов определяется качеством работы наименее квалифицированного отдела.

Разберёмся, что же из себя представляет понятие системы. В теории организации под системой принято понимать нечто целое, созданное из частей и элементов, для целенаправленной деятельности.

Существуют признаки, которые характеризуют организацию, как систему, среди них:

1. Множество составляющих её элементов;
2. Единство главной цели для всех подсистем − наличие связей между элементами;
3. Целостность и единство подсистем;
4. Наличие структуры и иерархичности в организации;
5. Относительная самостоятельность подсистем;
6. Наличие управления элементами системы (организации);

Очень важно учесть, что каждая организация должна обладать всеми вышеперечисленными признаками. Если хотя бы один признак отсутствует, то это может привести к прекращению деятельности

Так же рассматривая любую организацию как систему можно выявить следующие свойства:

1. Целостность
2. Эмерджентность
3. Гомеостазис
4. Структурность

К целостности относится совокупность элементов компании ОАО «Газпром»: структура, цели компании, члены компании (участники), технологии, внешнее окружение (связи с окружающим миром). Все они взаимодействуют друг с другом, образуя некоторую целостность и единство компании.

Эмерджентность заключается в том, что потенциал компании больше суммы потенциалов элементов, входящих в систему по отдельности, то есть, если действовать более слаженно, то компания «Газпром» может достигнуть ещё больших успехов.

Гомеостазис является свойством, которое присуще почти для каждой организации. Так, например, если сотрудник не следует каким-либо правилам, предписанным организацией, то руководитель вынужден провести разъяснительную беседу или предпринять меры наказания. Если, не смотря на это, работник продолжает систематически нарушать правила, то организация освобождается от такого сотрудника, тем самым восстанавливая нарушенное равновесие.

Под структурированностью подразумевается любая система, которая состоит из подсистем и в сою очередь является частью более крупной системы. Так, компания «Газпром» имеет свою определённую структуру, которая подразделяется на отделы, например, финансовый, коммерческий, маркетинговый и административный, которые также подразделяются на более мелкие подразделения.

В компании происходит множество процессов, которые можно подразделить на 3 группы:

1. Основные, включающие все виды работ, непосредственно связанные с производством услуг: эксплуатация, ремонт и строительство линейной части, объектов и сооружений газотранспортной системы; капитальное строительство новых объектов производственного назначения; работа по реконструкции и модернизации оборудования; транспортировка природного газа по магистральным и распределительным газопроводам; развитие и эксплуатация газотранспортных систем и т.д
2. Обеспечивающие, задачей которых является поддержание основных процессов с позиций их непрерывности и экономичности: проектирование, строительство и реконструкция газопроводов, других объектов, обеспечивающих газоснабжение; организация и эксплуатация сети автомобильных газонаполнительных компрессорных станций и продажа газа через эту сеть потребителям; учреждение складов временного хранения таможенных грузов открытого типа;
3. Вспомогательные процессы (вторичные или обеспечивающие по приведенной выше классификации) связаны с закупкой сырья и материалов, развитием технологии и управлением человеческими ресурсами: медицинское и фармацевтическое обслуживание с организацией лечебно-оздоровительного процесса; профессиональное обучение в собственных образовательных учреждениях; подготовку и переподготовку кадров; установление систем оплаты труда.
4. К основным задачам Долгосрочной программы развития ПАО «Газпром» относятся:  
    Определение перспективных направлений развития ПАО «Газпром» с учетом тенденций развития мирового и российского энергетических рынков и анализа конкурентной среды.
5. Формирование вариантов развития и перечня приоритетных проектов ПАО «Газпром».
6. Финансово-экономическая оценка вариантов развития Компании.

Совершенствование системы внутреннего контроля, приведение ее в соответствие масштабу деятельности ОАО «Газпром», а также лучшим российским и зарубежным практикам, позволяет повысить уровень управления и эффективность деятельности, снизить риски, способные помешать достижению целей компании.

2 Анализ деятельности компании

2.1 PEST и SWOT-анализ ОАО « Газпром»

В мировом рейтинге нефтегазовых компаний «Газпром нефть» занимает первое место по добыче природного газа. По объемам добычи и переработки нефти организация входит в число пяти крупнейших российских нефтяных компаний и в число двадцати мировых лидеров нефтяного бизнеса.

Специфика «Газпром нефти» заключается в том, что организация одновременно является и производителем, и поставщиком энергоресурсов, располагая мощной ресурсной базой и разветвленной газотранспортной инфраструктурой.

К основным потребителям энергоресурсов на внутреннем рынке относятся электроэнергетика, металлургия, агрохимия, цементная промышленность.

Проведем PEST-анализ предприятия «Газпром нефть» (Таблица 1)

На основе проведенного анализа можно сделать соответствующие выводы. «Газпром нефть» ̶ не только один из важнейших участников мировых энергетических рынков, способных внести значительный вклад в их стабилизацию и обеспечение глобальной энергетической безопасности, но и организация, чья деятельность имеет большое социальное значение для огромного количества людей. Какими бы ни были существующие барьеры, Газпром с каждым годом улучшает положение на мировом энергетическом рынке, делает упор на серьезное усиление своих конкурентных позиций на европейском и мировом рынках углеводородного сырья, что позволяет уверенно говорить о нашей стране, как об одном из лидеров мировой энергетики.

Таблица 2.1 – PEST-анализ ОАО «Газпром нефть»

Экономические факторы

1. Резкий рост потребности развивающихся азиатских стран в энергоресурсах с учетом продолжающегося экономического роста, быстрого увеличения численности населения и чрезвычайно высокой энергоемкости национальных экономик;

2.Увеличение тарифов естественных монополий;

3.Снижение уровня обеспеченности мировой экономики запасами нефти и газа.

Политические факторы

1. Несовершенная и сложная налоговая система, приводящая к установлению высоких цен на услуги и вымыванию оборотных средств предприятия;

2. Государственная поддержка малого предпринимательства;

3. Рост политических рисков в регионах, наиболее богатых углеводородами.

Социокультурные факторы

1. Уровень образования населения страны;

2. Предпочтения конечных потребителей услуг;

3. В странах наблюдается возобновление интереса к атомной энергетике.

Технологические факторы

1. Использование в практике добычи нефтегазовой продукции новой техники и технологий;

2. Недостаток нефтеперерабатывающих и транспортных мощностей и ограниченность дополнительных мощностей по добыче нефти.

Далее рассмотрим SWOT-анализ, с помощью которого выявляются возможности для компании. В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

На основе ниже представленного анализа деятельности компании, можно сделать вывод, что одна из слабых сторон организации – отсутствие использования современных технологий. Это особенно проявляется на этапе добычи углеводородов. Необходимо покупать новые технологии учета углеводородов, которые в перспективе окупят себя, а также строго подходить к выбору поставщиков прискваженного оборудования. Из-за устаревшего учетного оборудования, которое имеет высокую погрешность измерений по отношению к новому оборудованию, ежегодно компания теряет прибыль. Следует увеличить инвестиции в модернизацию процессов добычи.

Таблица 2.2 – SWOT-анализа ОАО «Газпром нефть»

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

1.Применение агрессивных методов повышения нефтеотдачи привело к тому, что в настоящее время наблюдается снижение темпов добычи;

2.Отсутствие использования современных технологий во время добычи углеводородов;

3.Нехватка производственных мощностей для переработки углеводородов.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

1.Стабильное финансовое положение;

2.Высокий уровень менеджмента;

3.Успешная работа по формированию положительного имиджа компании;

4.Высокое качество ресурсной базы обуславливает низкий уровень среднеотраслевых издержек на добычу нефти;

5.Сильная позиция на международном рынке, особенно в странах СНГ (Казахстан, Армения, Белоруссия и Украина);

6.Широкий ассортимент продукции: бензины, дизельные топлива, автомобильные масла и смазки, авиокеросин , битумные материалы.

УГРОЗЫ:

1.Наличие сильных конкурентов в сфере добычи в лице крупных вертикально-интегрированных нефтяных компаний Лукойл и Роснефть;

2.Усиление конкурентной борьбы на рынках сбыта нефтепродуктов;

3.Нехватка клиентов на европейском рынке нефтепродуктов;

4.Поставщики поставляют не современное оборудование;

5.Нехватка внешних инвестиций.

ВОЗМОЖНОСТИ:

1.Увеличение доверия к производимой продукции у имеющихся клиентов;

2.Привлечение новых клиентов на европейском рынке нефтепродуктов;

3.Возможность выбора поставщиков прискваженного оборудования.

2.2 Анализ теории Генри Минцберга и Ицхака Адизиса

Эффективный менеджер – тот, кто умеет браться за дело и делает то, что должен делать. Касаясь содержания работы менеджера, целесообразно рассматривать теорию Генри Минцберга, который определял, чем занимаются менеджеры. Он выделяет 10 ролей руководителя и группирует их в три основные категории:

1. Межличностные роли: главный руководитель, лидер, связующее звено;
2. Информационные роли: приемник информации, распространитель информации, представитель;
3. Управленческие роли: предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов, ведущий переговоры.

На основе изучения деятельности организации и в частности руководства компании ОАО «Газпром» нам стали видны основные роли, выполняемые директором компании:

Для анализа управленческой деятельности в компании ОАО «Газпром» можно разобрать 2 ключевые фигуры компании, образующих высшее исполнительное руководство. Изучение ролей менеджеров высшего звена поможет создать представление о работе всех менеджеров компании и их обязанностях.

Виктор Зубков - один из учредителей компании, занимает должность главного исполнительного директора. Его основные обязанности заключаются в контроле за повседневной деятельностью компании, разработке новой продукции, а также формировании стратегий развития технологий. Сравнивая обязанности Зубкова с ролями менеджера по концепции Минцберга, можно сделать вывод, что в работе исполнительного директора компании превалируют роли:

1. Главы организации:
2. Принимает участие в официальных мероприятиях и подписании контрактов
3. Лидера:
4. Контролирует повседневную деятельность организации
5. Участвует в создании рабочей атмосферы
6. Предпринимателя
7. Разрабатывает новые проекты и осуществляет их реализацию
8. Способствует внедрению инновационных технологий

Алексей Миллер  – входит в совет директоров компании, занимается разработкой и осуществлением специальных проектов. Основная роль, выполняемая им в компании:

1. Предприниматель
2. Занимается поиском новых идей и созданием новых продуктов.
3. Осуществляет поиск новых источников доходов.

Виталий Маркелов– председатель совета директоров, ответственен за ведение внешней политики ОАО «Газпром». Он занимается поддержанием отношений с партнерами, поиском новых контактов, осуществлением переговоров, а также консультированием генерального директора по вопросам внешней политики компании и стратегиям развития бизнеса. Главные роли, выполнение которых входит в обязанности Маркелова:

1. Связной:
2. Установление контактов с партнерами и другими организациями, проведение встреч и конференций.
3. Приемник информации:
4. Поиск информации о конкурентах и перспективах развития новых продуктов
5. Представитель:
6. Представление компании на официальных мероприятиях
7. Ответы на вопросы СМИ
8. Встречи с представителями правительства
9. Переговорщик:
10. Участие в решении вопросов, связанных с защитой авторских прав
11. Проведение переговоров по поводу исковых заявлений
12. Координация работы с компаниями-партнерами
13. Принятие решений о поглощении или слиянии
14. Устранитель нарушений:
15. Устранение нарушений в работе фирмы
16. Адаптация компании в кризисных ситуациях
17. Контроль за соблюдением контрактов

Исследование ролей менеджеров высшего звена компании ОАО «Газпром» по концепции Минцберга показало, что роли, осуществляемые руководителями, являются взаимодополняющими и тесно связанными.

Изучив концепцию управленческих ролей менеджера по Минцбергу, можно сделать выводы о необходимости подобной модели для правильного понимания структуры работы управленцев.  Распределение всех ролей на три группы помогло выявить навыки, которые необходимо развивать менеджеру, выполняющему различные управленческие роли. Применение данной концепции на практике показало, что модель Минцберга актуальна для современного бизнеса, так как она отражает большинство ролей, выполняемых менеджерами.

Уникальность методологии доктора Адизеса заключается в разделении функций руководителя на четыре основные группы. Их выполнение обеспечивает эффективный менеджмент. Код PAEI – это комбинация стилей управления, в зависимости от степени выполнения функций.

(P) − Производство результата

Первая роль в управлении связана со способностью производить результаты. Она требует быстрых и решительных действий, основанных на знании технологий и способности к смелым действиям по реализации. Суть этой роли заключается в вопросе «Что должно быть сделано?». Производство результатов требует подтверждения того, что работа выполнена и задача завершена. Благодаря исполнению этой роли организация становится результативной в краткосрочной перспективе.

(A) − Администрирование

Чтобы организация оставалась эффективной в краткосрочный период, ей необходим администратор. Эта функция обеспечивает организации эффективное исполнение ее миссии. Она включает в себя координирование, распределение обязанностей, отслеживание процесса, контроль и руководство. Недостаточно удовлетворительно исполнять (А) – роль.

В ее отсутствие работа компании будет крайне неорганизованной. (A) – роль заключается в систематизации процесса и выработке необходимых правил и порядка действий, следуя которым организация смогла бы извлечь выгоду из своего опыта и накопленных знаний, избежав таким образом неэффективной работы. Руководитель, способный проанализировать успехи, сможет их систематизировать и воспроизводить

(E) − Предпринимательство

Предпринимательство обеспечивает организации результативность в долгосрочной перспективе. Оно определяет направление, которое организация должна избрать, чтоб достигнуть желаемого изменения. В рамках этой роли осуществляется прогноз направлений и разработка стратегий для адаптации организации в бурно и непрестанно меняющейся среде.

Деятельность (E) – роли требует творческого подхода и гибкости мышления. Также она требует готовности рисковать и быть проактивным.

Поэтому, чтобы быть успешным предпринимателем, руководитель должен хорошо справляться с (P) – ролью – быть хорошим производителем результатов. Недостаточно быть изобретательным, необходимо сосредоточится на действии и достижении результатов.

(I) − Интеграция

Интеграция обеспечивает организации эффективность в долгосрочной перспективе. При выстраивании атмосферы и системы ценностей в коллективе функция этой роли – обеспечить совместную работу людей в команде, а не по отдельности.

Рассмотрим стили управления по Адизису на примере исследуемой компании ОАО «Газпром»(см. рис. 2.1)

A

I

Совет Директоров

Генеральный директор

E

I

Комитет по аудиту

Председатель правления

A

I

Правление

Функциональные подразделения

P

A

Финансовый отдел

Менеджмент

A

I

Отдел кадров

Координационный комитет по взаимоотношениям с акционерами и инвесторами

A

Юридический отдел

P

E

Логистика и инновации

Подразделение, отвечающее за работу с инсайдерской информацией

I

Отдел по связям с общественностью

Рисунок 2.1 – Стили управления по Адизису в ОАО «Газпром

2.3 Школы Г. Минцберга

Г. Минцберг относится к школе стратегий. Как и во всякой научной дисциплине, в стратегическом менеджменте существуют различные направления, которые хотя и разделяют общие базисные принципы дисциплины, но, тем не менее, по-разному расставляют исследовательские акценты, выделяя те или иные методологические приоритеты. Анализ школ стратегического менеджмента представлен в работе Г. Минцберга, Б.Олстрэнда и Дж. Лэмпела. Авторы выделяют десять научных школ, называя их в следующей последовательности:

Таблица 2.3 − Школы стратегического менеджмента

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Название школы | Процесс формирования стратегии |
| 1 | дизайна | осмысление |
| 2 | планирования | формальный |
| 3 | позиционирования | аналитический |
| 4 | предпринимательства | предвидение |
| 5 | когнитивная | ментальный |
| 6 | обучения | развивающийся |
| 7 | власти | ведения переговоров |
| 8 | организационной культуры | коллективный процесс |
| 9 | внешней среды | реактивный |
| 1 | конфигурации | трансформации |

Подробнее рассмотрим школу власти через призму ОАО «Газпром».

В компании существуют следующие политические методы принятия стратегий:

1. Правильно выявляют политические реалии и управляют ими. Образование коалиций является естественным и спонтанным результатом конкурентных требований, касающихся распределения ресурсов и исходящих как извне, так и изнутри системы;
2. Совет директоров умеет оценивать значимость поддержки со стороны менеджеров среднего звена. Высшее руководство в той или иной степени зависит от менеджеров среднего звена, от их технических знаний и функциональных навыков. Если руководство организации примет решение и будет неуклонно проводить его, не обращая внимания на отношения менеджеров среднего звена, сопротивление со стороны образуемых последними коалиций может весьма существенно снизить эффективность подобного рода действий, а то и вовсе свести их на нет.

Школа культуры:

Культура влияет на принятый в организации стиль мышления и анализа, воздействуя на процесс формирования стратегии. Культура действует как вечный фильтр, Последовательно отсеивающий посылки для принятия решений. Организации с разными культурами, но действующие в одном окружении, воспринимают внешнюю среду по-своему и видят только то, что они готовы и хотят увидеть.

 Генеральный директор ОАО «Газпром» считает, что высшее руководство должно признать важность гибкости и новаторства как неотъемлемой и важнейшей составляющей культуры компании. Руководство компании используют ряд способов, облегчающих им решение этой задачи:

1. Учреждение поста «старшего менеджера без портфеля», обязанности которого ставить вопросы, оспаривать укоренившиеся убеждения, выдвигать новые идеи;
2. Приглашение внешних управляющих, которые «поднимают важные вопросы уместности культурных ценностей в изменяющихся условиях»;
3. Организация в компании образовательных программ для менеджеров среднего звена с привлечением специалистов со стороны;
4. Поощрение «систематической ротации менеджеров с точки зрения их функциональных обязанностей». Доминирующие в организации основные убеждения зафиксированы в письменной форме. Руководители периодически проводят культурный аудит, цель которого − выработка общих для всей организации убеждений.

Общая приверженность неким взглядам способствует постоянству в поведении организации и, следовательно, препятствует изменениям стратегии. Доминирующая в организации культура является наиболее мощным внутренним препятствием фундаментальным изменениям. Карл Вейк сказал: «Корпорация не обладает культурой. Корпорация и есть культура. Вот почему ее чрезвычайно трудно изменить».

Построение культурной школы более всего подходит для определенных периодов в жизни организации. Это может быть период усиления, когда энергично реализуется богатая стратегическая перспектива или постепенно переходит в застой. Вероятно, эта школа поможет лучше понять период реструктурирования, в течение которого коллективно развивается новая перспектива, и даже обычно сопровождающий стратегическую перестройку период культурной революции.

3 Совершенствование структуры управления ОАО «Газпром

В процессе написания работы было проведено исследование множества областей и аспектов компании. В завершении своей работы мне бы хотелось дать несколько советов, которые направлены на улучшение деятельности и структуры управления.

В качестве возможных путей дальнейшего совершенствования системы управления «Газпром» считаю ведение систематического анализа деятельности организации и ее среды с целью выявления проблемных зон, разработку генерального плана совершенствования ее структуры, а также последовательную реализацию планируемых перемен. Так же я считаю, что в управленческую практику должны внедряться только те зарубежные модели, которые соответствуют российской специфике. Только в таком случае они будут полезны для продвижения отечественного менеджмента. Что касается кадровой и корпоративной политики «Газпром», она опирается на один из основных принципов стратегического управления ̶ оценку человеческих ресурсов как важнейшего фактора успешной деятельности хозяйственной организации. По моему мнению, это правильный подход, так как люди - это движущий и решающий всё ресурс предприятия.

Современные тенденции развития систем автоматического управления и телеметрии в газовой промышленности также повлияют на дальнейшее существование организации. Проводимая в организации системная модернизация должна кардинально улучшить функционирование предприятия. При существующих факторах управления организацией в ближайшие годы последует дальнейшее развитие компании, совершенствование технологий, улучшение условий труда для сотрудников и повышение качества выпускаемой продукции.

Что касается деятельности компании, то по-моему мнению, Газпрому необходимо заниматься увеличением добычи собственного газа, а не сокращать ее, предпочитая покупать чужой газ. Ведь одним из основных направлений деятельности организации «Газпром» является добыча газа, а не перекупка. (И это несмотря на то, что продажи компании падают не в таком темпе, как добыча, за счёт перепродажи чужого «голубого топлива», хотя наметившаяся ещё в конце прошлого года негативная тенденция сохраняется, сейчас можно сказать даже о своего рода стабилизации динамики сбыта монополиста.) Газпрому необходимо мобилизоваться и начать добывать объемы газа не ниже прошлогодних. Также не стоит поднимать цены на газ, так как иначе будут расти продажи у конкурентов. Падение добычи газа Газпромом в мае составило 35.3%: такого низкого объёма у монополии не было около 2 лет. Обвал можно объяснить падением спроса со стороны промышленных потребителей и сокращением закупок Украиной, а также низкой ценой у независимых производителей. Еще могу сказать о том, что в корпорации тон задает административный, а не линейный персонал, то есть акционеры компании заботятся в основном о прибыли, а не об эффективности и безаварийности. Об этом говорит статистика: последний год наблюдается устойчивая тенденция увеличения аварийности на трубопроводах на 7−9% в год, о чем свидетельствуют ежегодные Государственные доклады «О состоянии окружающей природной среды и промышленной опасности Российской Федерации». В процессе выстраивания вертикали управления создается такая структура власти, которая требует все большего количества офисных сотрудников, а не тех, кто непосредственно занят производственной деятельностью, связанной с собственно транспортировкой газа. Откуда взять средства на содержание всех этих «надстроек», ведь они-то ничего не производят? Конечно, от тех организаций, которые и транспортируют газ; а это значит, что у сотрудников, занятых производством, очень низкие зарплаты, соответственно, и квалификация невысокая , средств на реконструкцию и техническое перевооружение практически не остается.

Мне кажется, что Газпрому можно было бы сократить количество офисных сотрудников. А увеличить количество и качество сотрудников занятых непосредственно на производстве, также необходимо следить за квалификацией этих сотрудников, повышать ее по мере необходимости силами корпорации, и, конечно, увеличить заработную плату, тем более, что сократив офисный штат, высвободятся и денежные средства.

В рамках исследования был изучен годовой отчёт компании «Газпром» за 2016 год. Годовой отчет является одной из форм отчетности, предусмотренной законодательством для предоставления информации акционерам и любому заинтересованному лицу. Поэтому при подготовке такого документа компании руководствуются в первую очередь требованиями к содержанию раскрываемой информации, которые закреплены в ряде нормативных правовых актов. Традиционный годовой отчёт состоит из следующих частей: обложка, обращение руководства к акционерам, ключевые показатели эффективности, описательная часть, финансовая часть. Ниже рассмотрим некоторые части более подробно.

Обложка – важный элемент годового отчета, именно она создаёт первое впечатление, и побуждает желание либо пролистать его, либо сразу же закрыть. Компания, конечно же, должна стремиться к первому. На обложке рассматриваемой мной компании преобладают цвета, являющиеся её отличительным признаком – синий, голубой, белый. Изображены трубы газопровода, что тоже непосредственно связано с деятельностью компании и, конечно же, логотип. Такая обложка, на мой взгляд, является универсальной, нет ничего лишнего и не нужного, создаёт ощущение серьезности и глобального масштаба компании, что важно для акционеров.

Следующий очень важный элемент – обращение руководства к акционерам. Ведь это то, с чего начинается общение с потенциальными инвесторами и главная цель – это заинтересовать их, пробудить интерес дочитать его до конца , желание работать с компанией. Этот шанс выдается раз в году и его нужно использовать по максимуму.

Еще один важный элемент годового отчета – ключевые показатели эффективности. В рассматриваемом отчёте были рассмотрены стратегия, результаты деятельности, корпоративное управление.

В описательную часть вошли такие пункты история развития компании, география производственной и сбытовой деятельности.

Если говорить об улучшении годового отчёта ОАО «Газпром», то дополнительным источником идей для составления российскими компаниями современных годовых отчетов, удовлетворяющих требованиям существующих и потенциальных инвесторов, могут послужить аналогичные документы ведущих зарубежных фирм, которыми накоплен значительный опыт в области формирования взаимоотношений с инвесторами в целом и подготовки годовых отчетов в частности. В частности, стоит увеличить объём информации в главе обращение к руководства к акционерам, сделать его максимально информативным, но при этом не скучным. Здесь возможен формат интервью, где будут представлены ответы на вопросы, покрывающие основные сферы деятельности компании. Так же может быть существенно увеличен объем раскрываемой информации о корпоративном управлении. Лучше обосновать причины ее недостатков, если таковые имеют место, и указать пути усовершенствования, нежели просто перечислять все возможные передовые стандарты корпоративного управления и заявлять о своем стремлении к их соблюдению. Для того чтобы успешно реализовать цель профессиональной подготовки качественного годового отчета, максимально учитывающего все требования и рекомендации, компании следует решить ряд важных вопросов и задач. Небольшой совет в написании годового отчёта: необходимо определить цель написания отчета и аудиторию, которой он предназначен. От выбора этих параметров будут зависеть формат отчета, его содержание, необходимость привлечения дизайнеров, консультантов, переводчиков. Цели подготовки годового отчета могут существенно варьироваться — начиная с соблюдения требований законодательства по предоставлению информации лицам, имеющим право на участие в общем годовом собрании, и заканчивая привлечением внимания к компании со стороны зарубежных инвесторов. Во-вторых, в соответствии с выбранными целью и аудиторией следует определить структуру и содержание той информации, которую необходимо раскрыть в отчете. В-третьих, успешность подготовки компанией качественного годового отчета во многом зависит от того, насколько своевременно начат этот процесс и соблюдены ли сроки его завершения.

Всегда следует помнить, что профессионально подготовленный годовой отчет, созданный исходя из требований инвесторов и рекомендаций передовой практики, а также активно распространяемый в максимально широких кругах заинтересованных лиц, может стать одним из инструментов формирования и повышения инвестиционной привлекательности компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе проделанной работы можно сделать вывод, что на стратегию развития организации, ее положение на рынке и конкурентоспособность оказывают большое внимание, как внутренние факторы, так и внешние. Тем более, при изучении такой крупной организации как Газпром необходимо комплексно подойти к изменениям на предприятии и его окружающей среды. Сегодня Газпром − крупнейшая газовая компания в мире, на основе эффективности ее управления во многом зависит социально-экономическое развитие России. Поэтому важно, вовремя внести определенные коррективы и рекомендации по поводу управления организацией. Анализ структуры и деятельности Газпрома показал, что компания обладает большим потенциалом не только энергетических, но и человеческих, финансовых и информационных ресурсов. Однако, как показал учет факторов, влияющих на ее развитие, основными проблемами на данный момент можно назвать усиление конкурентоспособности со стороны стран-поставщиков газа (Каспийский регион, Центральная и Средняя Азия и Ближний Восток), а также установка государством внутренних регулируемых тарифов на газ, в результате чего компания имеет низкую прибыль и нехватку средств на развитие собственных добывающих проектов и модернизацию оборудования.

Методы управления, существующие в организации, способствуют эффективному достижению целей «Газпрома», обеспечивают возможность четкого и оперативного принятия управленческих решений и соответствуют принятым в международной практике подходам. Необходимо обратить внимание на тот аспект, что в отчетном году выросли управленческие затраты, в результате чего было предложено сократить их более, чем на 24%, а разницу направить на социальное развитие предприятия, на улучшение благосостояния работников. Таким образом, данное мероприятие будет иметь как экономическую, так и социальную эффективность. В качестве возможных путей дальнейшего совершенствования системы управления «Газпром» считаю ведение систематического анализа деятельности организации и ее среды с целью выявления проблемных зон, разработку генерального плана совершенствования ее структуры, а также последовательную реализацию планируемых перемен.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М. 2008. 248 с.
2. Попов Е., Хмелькова Н. Эволюционная теория предприятия. Екатеринбург, 2002.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. - М.: «Экономистъ», 2011. с.284. .–Режим доступа: http://www.ngfr.ru/library.html?gazprom
4. Органы управления и контроля ОАО «Газпром».–Режим доступа: http://www.gazprom.ru/about/management/board/
5. Гвишиани Д. М. Организация и управление. - М.: Наука, 1999 с. 191.
6. Герчикова И. Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,2013 с. 248.
7. Глухов В. В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие. - СПб.: Специальная литература, 2009.с 318.
8. Годунов В. В. Введение в теорию управления. - М.: Экономика, 2003. с.256.
9. Минцберг Г. и др. Школы стратегий. СПб., Питер, 2001.
10. Ицхак Адизес. Управление жизненным циклом корпорации. СПб, ПИТЕР, 2007.
11. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. Учебник. М.А. Чернышев и др. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. - 506 с.
12. Годовой отчет ОАО «Газпром». –Режим доступа: http://www.gazprom.ru/f/posts/36/607118/gazprom-annual-report-2016-ru.pdf
13. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - Минск: БГЭУ, 2002.
14. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Теория организации и управление. — М.: ЮНИТИ, 2006
15. Составление PEST и SWOT-анализа. −Режим доступа: http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/example/