



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

На тему «Оптимизация организационной структуры управления как фактор повышения эффективности деятельности предприятия (на примере АО СЖС Восток Лимитед отдел Минеральных грузов Новороссийского филиала)»

Исполнитель Канаров Р.В.

Руководитель Щербакова Д.Л.

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

« ____ » _____ 2016 г.

Туапсе

2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические и методические основы формирования организационной структуры управления предприятием.....	6
1.1 Понятие и типы организационных структур.....	6
1.2 Методы формирования организационных структур управления	13
1.3 Выбор оптимальной организационной структуры	16
Глава 2 Характеристика деятельности и анализ организационной структуры управления АО СЖС Восток Лимитед отдел Минеральных грузов Новороссийского филиала	22
2.1 Общая характеристика исследуемого предприятия.....	22
2.2 Анализ организационной структуры и обоснование необходимости организационных изменений	38
Глава 3 Предложения по оптимизации организационной структуры.....	53
Заключение.....	70
Список использованной литературы.....	73

Введение

В настоящее время компании, приспосабливаясь к меняющимся условиям окружающей среды и развивающимся все с большими темпами технологиям, понимают неизбежность каких-либо организационных изменений. Более того, ускорение самих изменений, происходящих в обществе и связанных с этим усложнением окружающей среды, сами по себе требуют частых организационных изменений.

Оргструктуры управления весьма разнообразны и предопределяются рядом объективных факторов и условий. В первую очередь это масштабы производственной деятельности организации (средняя, маленькая, большая); производственный профиль фирмы (специализация или широкий ассортимент изделий различных продуктов производства); характер монополистического объединения (группы, финансовые группы).

Не существует идеальных организационных структур. Каждая из них имеет свои преимущества и недостатки. И любая структура может проявить свои плюсы в конкретной обстановке на конкретном этапе развития. Немаловажная задача менеджеров — найти адекватную модель и построить организационную структуру, которая будет максимально соответствовать целям и задачам организации.

Актуальность темы заключается в том, что повышение эффективности работы компании в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры компании и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели, а также своевременностью адаптации организационной структуры к изменяющимся условиям.

Объектом исследования является АО СЖС Восток Лимитед отдел Минеральных грузов Новороссийского филиала.

Предмет исследования: организационная структура управления предприятием.

Цель исследования: на основе анализа и обоснования необходимости

организационных изменений внести предложения по оптимизации организационной структуры.

Для достижения цели в работе поставлены следующие **задачи**:

- изучить теоретические и методические основы формирования организационной структуры управления предприятием;
- дать общую характеристику исследуемого предприятия;
- провести анализ существующей организационной структуры предприятия;
- внести предложения по оптимизации организационной структуры.

Структура и содержание дипломной работы соответствуют поставленным цели и задачам.

В первой главе рассмотрены теоретические и методические основы формирования организационной структуры управления предприятием: понятие и типы организационных структур; методы формирования организационных структур управления; выбор оптимальной организационной структуры.

Во второй главе дана характеристика деятельности и анализ организационной структуры управления АО СЖС Восток Лимитед отдел Минеральных грузов Новороссийского филиала.

В третьей главе на основе проведенного исследования и выводов внесены предложения по оптимизации организационной структуры.

Методическим обеспечением при написании дипломной работы послужили учебная литература российских авторов: А.П. Балашова, В.А. Барина, П.А. Михненко, Б.З. Мильнера, А.Г. Поршнева и других, статьи в журнале «Менеджмент в России и за рубежом» по исследуемой проблеме.

Информационным обеспечением послужили бухгалтерская отчетность АО СЖС Восток Лимитед, локальные нормативно-правовые акты предприятия, материалы периодической печати, в том числе электронных журналов, размещенных в сети Internet, официальный сайт исследуемого объекта, а также официальные сайты конкурентов, информация с которых позволила исследовать конкурентную среду.

Дипломная работа изложена на 76 страницах, состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы, включает 8 таблиц, 14 рисунков.

Глава 1 Теоретические и методические основы формирования организационной структуры управления предприятием

1.1 Понятие и типы организационных структур

Организационная структура управления отражает сложившиеся в организации отношения власти и подчинения, которые формально закрепляются в локальных актах. Оргструктура состоит из элементов, выделенных в соответствии со спецификой функциональной нагрузки. Несколько элементов объединяются в звенья. В организационной структуре как правило несколько иерархических уровней управления, включающих определенное число звеньев. Высший (институциональный) уровень представлен директорами (советом директоров), которые ставят стратегические цели организации. Средний уровень — руководители функциональных подразделений призваны решать стратегические и тактические функциональные задачи. Низший или технический управленческий уровень представлен непосредственными руководителями исполнительского уровня. На этом уровне управления решаются тактические и оперативные задачи.

Между элементами в процессе управления устанавливаются связи: вертикальные — между иерархическими уровнями, и горизонтальные — между звеньями одного уровня; линейные и функциональные. В структуре управления, прежде всего, подразумеваются формальные связи, но могут устанавливаться и неформальные.

Построение организационной структуры включает в себя несколько логически связанных процессов:

- группировка всех работ по функциям;
- формирование отделов и определение отдельных исполнителей (звеньев);
- распределение полномочий и ответственности;
- формирование коммуникационных каналов;
- построение механизмов координации.

Выполнение управленческих функций связано с властью и

полномочиями. Власть — это право влиять на людей, заставляя действовать их определенным образом. Полномочия — ограниченное право использовать ресурсы организации и усилия непосредственных подчиненных, чтобы выполнить определенные задачи. Полномочия неразрывно связаны с ответственностью. В случаях делегирования полномочий, одновременно делегируют и ответственность.

В формальных организациях власть, как правило, опирается на законные основания.

Всего в менеджменте различают три типа полномочий: общие, линейные и функциональные. Михненко П.А. трактует эти типы полномочий следующим образом. «Общие полномочия подразумевают право принимать решения, связанные с постановкой целей организации, выработкой стратегии, действиями в кризисной ситуации. Такие полномочия принадлежат высшему руководству организации. Линейные полномочия предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и исполнителями, в рамках которой руководители отдают распоряжения исполнителям, то есть указывают, что, когда, где они должны делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели. Функциональные полномочия обеспечивают управленческое воздействие руководителя на исполнителей в виде набора конкретных функций без права оказывать административное воздействие» [19, с. 201].

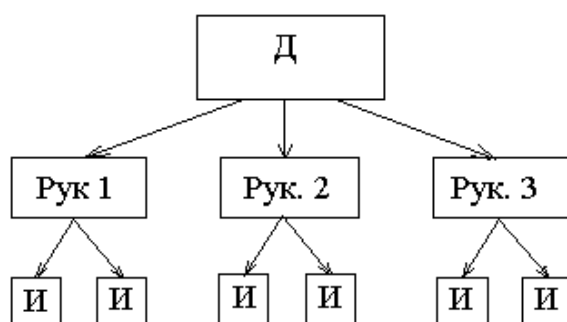
Ответственность — наделенность необходимыми возможностями, правами и обязанностями для выполнения какого-либо дела, задачи и т.п.; обязанность отвечать за свои действия, поступки [17, с. 300]. Линейные руководители ответственны за принятые решения и за подчиненных им исполнителей.

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;

- матричная;
- дивизиональная;
- множественная.

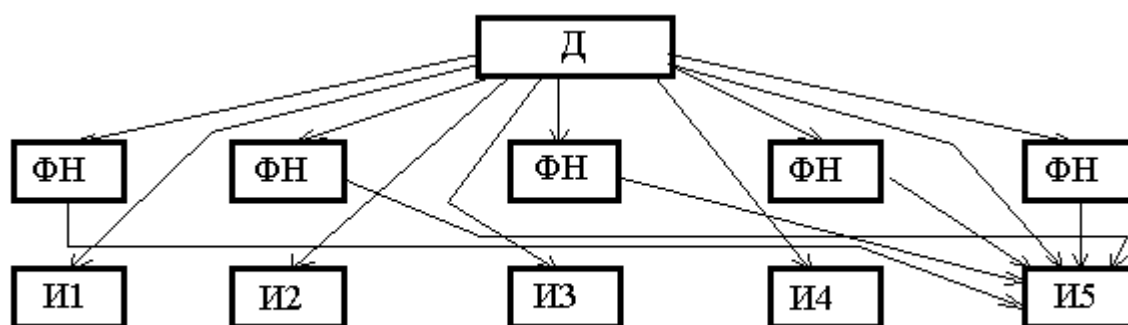
Характер связей между отдельными элементами организационной структуры определяет ее тип. По этому критерию выделяют следующие типы организационных структур управления: линейная; функциональная; линейно-функциональная; матричная; дивизиональная; множественная. В линейной организационной структуре каждый менеджер уполномочен осуществлять руководство подчиненными по всем видам деятельности. Основными преимуществами такой структуры являются: простота, эффективность, единоначалие. Основной недостаток заключается в высоких требованиях к способностям менеджера. В современных организациях почти не используется (рис. 1.1).



Д - директор; Рук. - руководители подразделений; И - исполнители

Рис. 1.1. Линейная структура управления [, с.]

Функциональная организационная структура — администрирование с выполнением функциональных задач (рис. 1.2).



Д- директор; ФН - функциональные начальники; И - исполнители

Рис. 1.2. Функциональная структура управления [, с.]

Функциональная организационная структура позволяет наряду с выполнением функциональных задач решать задачи административного управления. Функционирует на основе создания на всех уровнях власти подразделений для выполнения определенных функций. Эти функции включают в себя научные исследования, производство, продвижение товара или услуги, учет и др. Звенья нижних уровней управления могут быть соединены с различными звеньями более высокого уровня. Приказы и распоряжения, адресованные нижним уровням, зависят от специфики задач. Для структуры характерна многолинейность. Функциональная структура управления позволяет успешно выполнять повторяющиеся циклично задачи, не требующие быстрого принятия решений. Функциональные службы состоят из квалифицированных специалистов, выполняющих однородные виды задач.

Преимуществами функциональной структуры являются: высокая компетентность специалистов принимающих управленческие решения в соответствии со спецификой задач; минимизация звеньев согласования; четко выраженные вертикальные связи, позволяющие на должном уровне проводить контроль выполняемых работ. Самым существенным недостатком является нарушение принципа единоначалия. Возникает возможность несогласованности распоряжений руководителей различных функциональных отделов, что может привести к конфликтам исполнения. Какое из распоряжений выполнять в первую очередь; какое выполнять в случае противоречий в распоряжениях?

Линейно-функциональная структура. В линейно-функциональной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности (рис. 1.3).

Она основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления.

Линейно-функциональная структура управления сглаживает недостатки

линейной и функциональной структур (рис. 1.3). В этой структуре все решения принимаемые функциональными руководителями доводятся до нижестоящих звеньев только через вышестоящих руководителей. Таким образом, соблюдается принцип единства распределения поручений и, с другой стороны, решения принимаются компетентными в своей области специалистами.

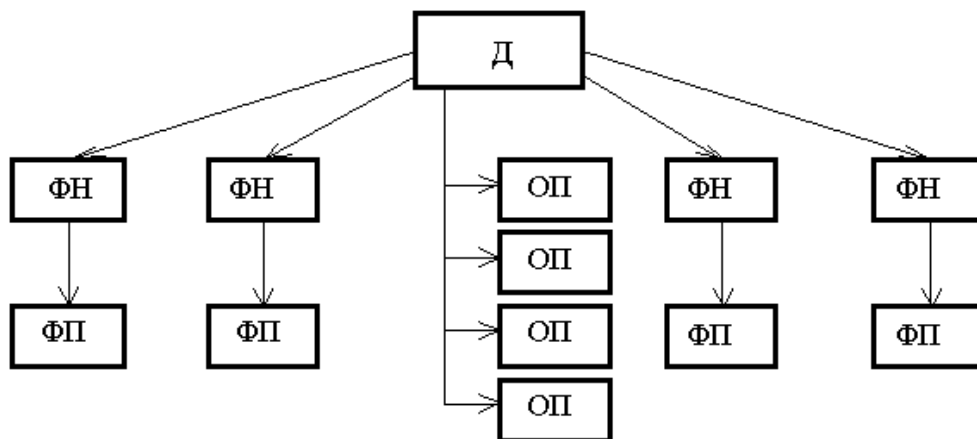


Рис. 1.3. Линейно-функциональная структура управления [, с.]

Руководители различных функциональных отделов соподчинены одному вышестоящему руководителю, через которого осуществляется координация в управлении. В такой структуре у подчиненных один руководитель, а у функциональных руководителей может быть несколько подчиненных. При том, что при линейно-функциональной структуре управления используются плюсы линейной и функциональной структур, она достаточно проста в построении. Недостатком является опосредованность связей через высшее руководство, что несколько снижает оперативность при принятии решений.

Наиболее широко применяется линейно-функциональная ступенчатая иерархическая структура (штабная). При такой структуре все распоряжения отдает линейный руководитель, но в подготовке решений ему помогают специалисты, которые объединены в штаб. Е.Н. Кнышова, указывает на то, что «штабные полномочия определяются функциями административного аппарата, на основе которых можно выделить консультативный, обслуживающий и личный аппарат» [7, с. 222]. Руководители нижележащих уровней не подчинены функциональным руководителям. На рис. 1.4 функциональные

начальники составляют штаб генерального директора. Такие же штабы есть у директоров филиалов.

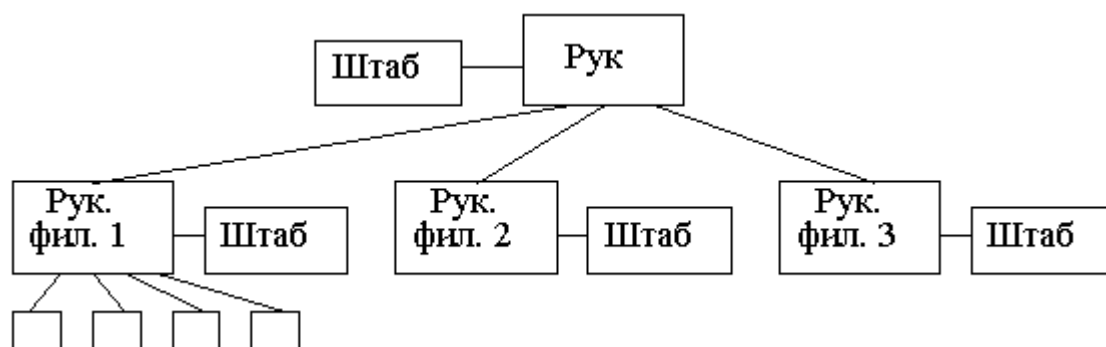


Рис. 1.4. Штабная структура управления [, с.]

Когда организация диверсифицирует деятельность или расширяет рынок либо сегмент рынка, наиболее адекватной будет дивизиональная структура. В ней создаются отдельные, самостоятельные в оперативной деятельности единицы, которые управляются руководителями производственных отделений. В основе структурирования предприятия на дивизионы (филиалы) могут лежать следующие критерии: различие видов выпускаемой продукции или оказываемых услуг (продуктовая специализация); различные виды категорий потребителей (потребительская специализация); по географии рынка (региональная специализация). Такой подход позволяет оперативно окликаться на конъюнктуру рынка, на изменения во внешней среде.

Такой недостаток дивизиональной структуры как увеличение управленческих затрат из-за дублирования одного вида работ для разных видов продукта, можно избежать создавая условия для развития имеющегося персонала [20, с.111].

Наиболее органичной является матричная структура организационного управления. Выделяют матричные структуры, ориентированные на продукт (рис. 1.5) и проектно-ориентированные матричные структуры (рис. 1.6). Особенностью такой структуры является то, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - прямой, другой - руководитель проекта или направления). Такая схема управления использовалась в течение долгого

времени в НИИ, а сейчас распространилась и стала популярной в фирмах, которые работают по многим направлениям. Матричная структура все чаще заменяет линейно-функциональную.



Рис. 1.5. Матричная структура управления, ориентированная на продукт [, с.]

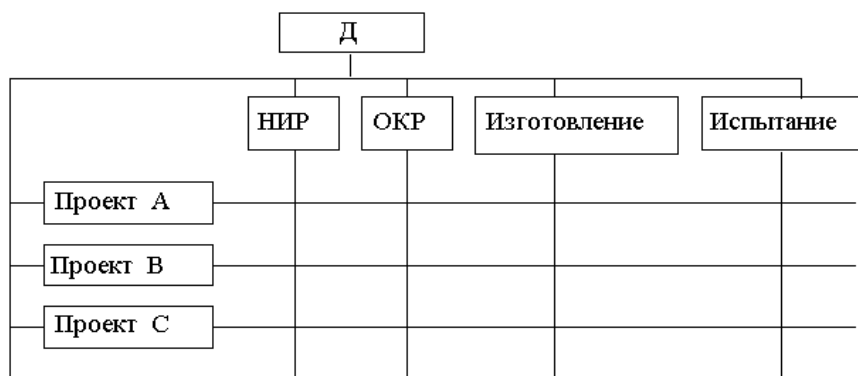


Рис. 1.6. Матричная структура управления по проектам [, с.]

Матричная структура — это «решетка» управления, основанная на принципе двойного подчинения. С одной стороны, подчинение непосредственному начальнику функционального подразделения, как специалист этого подразделения, с другой стороны — руководителю проекта как член специально созданной группы на время работы над проектным заданием. Функциональный руководитель предоставляет специалистов и другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы), а руководитель проекта несет ответственность за сроки и качество выполнения задания. В матричной структуре члены проекта подчиняются руководителю проекта по оговоренному кругу вопросов.

1.2 Методы формирования организационных структур управления

Проектирование структуры управления организацией производственной сферы имеет некоторые трудности. Такая система включает в себя как технологические, экономические, информационные, административно-организационные взаимодействия и связи, поддающиеся рациональному анализу и проектированию, так и социально-психологические, которые определяются корпоративной культурой, индивидуальными профессионально-личностными характеристиками работников [8, с. 192].

Организационное проектирование представляет собой процесс, который состоит в последовательном приближения к модели рациональной структуры управления. Методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценке и претворении в практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений. Проектирование организационных структур управления основывается на основе следующих основных взаимодополняющих методов: 1) аналогий; 2) экспертно-аналитического; 3) структуризации целей и 4) организационного моделирования.

Метод аналогий самый простой из рассматриваемых методов. Достаточно рассмотреть организационную структуру успешного предприятия, сходного по масштабам, технологии, сложности окружающей среды и применить те же организационные формы и механизмы управления при проектировании новой организации. Применение этого метода оправдано в случае максимального совпадения критериальных показателей. Так, есть типовые структуры для машиностроительных, нефтеперерабатывающих, мясоперерабатывающих заводов и др. В случае неопределенности, например окружающей среды организации, нужны дополнительные исследования.

Экспертно-аналитический метод проводится специалистами соответствующей квалификации. В качестве экспертов выступают руководители и специалисты. Суть метода состоит в обследовании и анализе

организации с целью выявления проблем в управлении, оценке альтернативных решений и выработке рекомендаций по построению структуры или реструктуризации. Решение принимается на основе количественных оценок эффективности предлагаемой структуры, мнений экспертов, учитывая принципы рационального управления и передовой опыт в сфере организации управления.

Рассматриваемый метод является наиболее гибким и всеобъемлющим, имеет разнообразные формы в применении и сочетается с другими методами. Например, одной из форм метода является диагностический анализ «узких мест» в системе управления исследуемой организации или в организациях, аналогичных вновь создаваемой, с целью недопущения выявленных проблем в проектируемой структуре управления. Другой формой реализации метода является проведение экспертных опросов представителей организации для выявления и последующего анализа желательных характеристик построения и функционирования механизма управления, обработка полученных данных статистико-математическими методами (ранговой корреляции, факторного анализа и т. п.).

К экспертным методам относят также применение научных подходов к формированию организационных структур управления, предусматривающих выработку соответствующих принципов. К современным принципам построения организационных структур можно отнести такие, как «построение организационной структуры, исходя из системы целей», «отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления», «сочетание функционального и программно-целевого управления» другие [21].

Метод структуризации целей основывается на выработке системы целей организации, выраженных в качественных формулировках и количественных показателях и следующим за этим анализе организационных структур управления на предмет их соответствия системе целей. При этом методе выполняются следующие этапы:

- 1) разработка системы целей, представляющей собой скелетную основу

(«дерево», «рыбий остов») на которую накладываются всех виды организационной деятельности, исходя из конечных результатов;

2) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры исходя из возможности достижения каждой из целей; соблюдения принципа однородности функций, устанавливаемых каждой организационной единице; определения отношений власти, подчинения, координации подразделений, исходя из взаимосвязей их целей, и т. п. Баринов В.А. рассматривает анализ организационной структуры, как поиск ответов на ряд вопросов, например о соответствии организационной структуры выбранному сегменту рынка, соответствии нормативным показателям результатов деятельности и другие [12, с. 253];

3) определение прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по межфункциональным задачам, в области установления ответственности (ресурсы, в том числе человеческие, производственные процессы, информация); установление зоны ответственности за планируемые результаты, выраженные в конкретных показателях; определение полномочий, которыми наделяется подразделение для достижения результатов (утверждение и представление на утверждение, согласование, подтверждение, контроль). В теории процессного управления существует термин «владелец бизнес-процесса», которым характеризуют «персонафикацию ответственности за ход и результат бизнес-процесса путем определения его владельца [16, с. 98].

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений элементов организационной структуры. Такие переменные и их взаимосвязь в модели как полномочия и ответственность, иерархические связи и другие являются базой для построения, анализа и оценки вариантов организационных структур.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на комбинировании описанных выше методов. На стадиях

композиции и структуризации наиболее приемлемыми являются метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод и анализ организационных прототипов.

Дополнительные формальные методы должны быть использованы для организации углубленного изучения отдельных форм и подсистем, механизмов регламентации.

Для проектирования новых организационных структур преимущественно используются формально-аналитические методы и модели, для совершенствования структур управления действующих организаций — методы диагностики и экспертного обследования организационной системы.

При решении возникшей организационной проблемы выбор метода зависит от конкретных условий: характера и масштабов проблемы, возможностей для проведения соответствующего исследования, полноты информации, квалификации разработчиков системы, временных ограничений сроков представления рекомендаций и др.

1.3 Выбор оптимальной организационной структуры

В изменяющихся условиях рассмотрение вопроса о корректировке организационных структур управления, не отвечающих изменениям, является объективной необходимостью. Такая «перестройка», не говоря о проектировании новых организационных структур, требует взвешенного подхода к выбору модели управления, который зависит от множества факторов.

Факторы проектирования организаций — это параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

К таким факторам относят следующие четыре группы [2]:

- внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;
- технология работ и тип совместной деятельности;
- особенности персонала и корпоративной культуры;

- стратегия развития организации и прототипы — уже существующие, и показавшие себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.

К факторам внешней среды относятся:

- сложность внешней среды, которая определяется количеством и степенью схожести факторов, влияющих на организацию;
- динамизм внешней среды, который связан со скоростью изменения факторов, влияющих на организацию извне.

При создании организационной структуры следует учитывать, что в зависимости от характера факторов внешней среды организация может существовать в четырех принципиально отличных друг от друга ситуациях (рис.1.7).

Динамизм внешней среды	Высокая	Ситуация 1	Ситуация 2
		Ситуация 4	Ситуация 3
	Низкая		Высокая
	Степень сложности внешнего окружения		

Рис. 1.7. Основные типы ситуаций в зависимости от факторов внешней среды [17]

Рассмотрим более подробно возможные варианты ситуаций:

1. Ситуация 1 характеризуется умеренно-высокой неопределенностью: факторов немного, они схожи между собой, однако часто меняются, но при этом легко поддаются прогнозированию изменений.

Такая ситуация может наблюдаться в отраслях, производящих товары народного потребления, например, одежду. Для предприятий, работающих в подобной среде, может быть эффективна функциональная организационная структура, построенная, например по продуктовому или потребительскому принципу;

2. Ситуация 2 характеризуется высокой неопределенностью: факторов

много, они не схожи и постоянно подвергаются изменению.

Такая ситуация может сложиться в отраслях, производящих сложное современное оборудование, например современные компьютерные системы. Для таких организаций наиболее эффективной может оказаться проектная (или матричная при достаточном количестве одновременно осуществляемых проектов) организационная структура;

3. Ситуация 3 характеризуется умеренной неопределенностью: факторов много, они не похожи друг на друга, однако ситуация достаточно стабильна, факторы почти не изменяются.

Такая ситуация может наблюдаться в отраслях, связанных со сложным производством, зависящим от множества аспектов ситуации, но достаточно стабильных и традиционных, например, поиск, добыча и переработка полезных ископаемых. Для подобных организаций может быть эффективна линейная организационная структура, усиленная функциональными связями;

4. Ситуация 4 характеризуется низкой неопределенностью: она практически стабильна - факторов мало, факторы схожи и практически неизменны.

Такая ситуация может наблюдаться в ситуациях традиционного производства, например, охота, ремесленное производство.

Технология работ и тип совместной деятельности. С точки зрения технологии работ наиболее существенное влияние на организационную структуру оказывают параметры, связанные с определенностью знаний о том, как делать работу, и определенностью времени поступления работы (рис. 1.8).

Определенность знаний как делать работу	Высокая	Ситуация 1	Ситуация 2
		Ситуация 4	Ситуация 3
	Низкая		Высокая
	Неопределенность в поступлении работы и месте ее выполнения		

Рис. 1.8. Влияние некоторых компонентов технологии на проектирование организации [17]

Для подразделений, работающих в разной технологии, могут быть эффективны разные типы организационных структур (рис.1.9).

Технология работ	Тип совместной деятельности	Тип организационной структуры
Ситуация 1	Совместно-индивидуальная	Проектная
Ситуация 2	Совместно-творческая	Матричная
Ситуация 3	Совместно-взаимодействующая	Линейная с функциональными связями
Ситуация 4	Совместно-последовательная	Линейная

Рис. 1.9. Влияние типа совместной деятельности на построение различных типов организационной структуры [17]

При создании организационной структуры возможна следующая группировка функций (рис. 1.10).

Группировка вокруг ресурсов	Высокая	Ситуация 1	Ситуация 2
		Ситуация 4	Ситуация 3
	Низкая		Высокая
	Группировка работ вокруг результата деятельности		

Рис. 1.10. Группировка функций в зависимости от организационной культуры [17]

Ситуация 1 - группировка работ проводится в основном вокруг ресурсов деятельности того клиента, ради удовлетворения потребностей которого и создается организация. Если организация в большей степени ориентирована на свои ресурсы, то специфика самой деятельности становится менее важной, что приводит к широкой специализации и внедрению гибких, адаптивных организационных структур (например, региональное объединение продавцов).

Ситуация 2 - в группировке работ большое значение имеют и ресурсы, и конечный продукт, что приводит к очень высокой специализации самой

организации и созданию особо жестких (линейных) организационных структур с хорошо организованными вертикальными связями и возможной автономностью отдельных частей (например, армия, производственные объединения).

Ситуация 3 - большая ориентация на продукт, объединение вокруг результата деятельности с малой ориентацией на ресурсы. Это может быть естественным для высокотехнологичных видов деятельности, где требуется усиление функциональных связей. Примером может служить организация, объединяющая в своей структуре производственную часть и торгующие подразделения, например, разработка сложных компьютерных сетей и программного оборудования для конкретных заказчиков.

Ситуация 4 - в данном случае низка как ориентация на группировку вокруг ресурсов, так и вокруг продукта деятельности. Эта ситуация может сложиться в организациях, ведущих поиск, исследования и готовых включаться практически в любое направление. Для эффективного функционирования такой организации необходима гибкая, адаптивная, минимально затратная организационная структура - проектная или матричная.

Далее определяются внутренние связи: вертикальные, горизонтальные, функциональной подчиненности; масштабы управляемости и контроля; определение количества уровней иерархии и звенности организации. На следующем этапе распределяются права и ответственность, определяются принципы руководства (единоначалие или двойное подчинение).

Немаловажным является выбор стратегического принципа функционирования. Что будет более эффективным в ответ на изменение внешней среды: дифференциация или интеграция. В первом случае предполагается выделение самостоятельных частей организации, а во втором акцент делается на внутреннем сотрудничестве.

Многие современные фирмы выбирают функциональный тип структуры, что позволяет учитывать специализацию каждого хозяйственного звена, но в конечном итоге организации приходят к дивизиональному типу структуры

(региональной или продуктовой). Такие структуры характеризуются наличием:

- оперативных подразделений с широкими полномочиями;
- многоуровневой организационной структуры;
- делегированием полномочий;
- выделением функций стратегического управления и центральных функциональных служб.

Актуальной тенденцией направления развития управленческих структур является развитие связей, пересекающих рамки структурных подразделений, что позволяет более эффективно ставить отдельные специфические задачи для достижения главной цели организации. Примером такого подхода является комплексное управление, при котором менеджерам на различных уровнях управления ставится новый набор функций и задач для достижения цели в изменившихся условиях, но при этом нет необходимости разрабатывать новую организационную структуру. Воронина В.М. и Федорищева О.В. в качестве одного из вариантов организационного построения «службы превентивной антикризисной диагностики» предлагают распределить функциональные обязанности по решению этого вопроса между уже существующими подразделениями, которые на регулярной основе в рамках своей компетенции будут анализировать информацию, а, например, в планово-экономическом отделе информация будет обобщаться и затем поступать руководству для принятия адекватного решения [18, с. 69].

Глава 2 Характеристика деятельности и анализ организационной структуры управления АО СЖС Восток Лимитед отдел Минеральных грузов Новороссийского филиала

2.1 Общая характеристика исследуемого предприятия

Компания SGS – мировой лидер в сфере инспекционных услуг, экспертизы, испытаний и сертификации. Сегодня данная компания признана мировым эталоном качества и профессиональной этики. Количество сотрудников превышает 80 тысяч человек, которые работают в более чем 1650 офисах и лабораториях по всему миру.

Ключевые услуги АО СЖС Восток Лимитед можно разделить на четыре категории:

1. Инспекционные услуги. Обширный портфель инспекционных услуг, включая проверку состояния и веса продукции на этапе перевалки груза, призван помочь следить за количеством и качеством товара, а также соблюдать все применимые законодательные требования в том или ином регионе, на том или ином рынке;

2. Испытания. Всемирная сеть испытательных центров АО СЖС Восток Лимитед, в которых задействован компетентный и опытный персонал, поможет снизить риски, сократить время выхода на рынок, а также проверить качество, безопасность и функциональные характеристики продукции на соответствие требованиям в области охраны труда, безопасности и нормативам из других сфер регулирования;

3. Сертификация. Сертификация позволяет продемонстрировать, что та или иная продукция, бизнес-процессы, системы и услуги соответствуют требованиям национальных и международных стандартов, технических регламентов, а также стандартов, предписанных клиентами;

4. Экспертиза. Проведение экспертной оценки продукции и услуг гарантирует их соответствие требованиям национальных и международных стандартов и регламентов. Работая во многих странах мира и изучая

национальные особенности, компания SGS приобрела уникальный опыт и знания во всех секторах экономики. Это позволяет компании покрывать всю цепочку поставок – от производства сырья до конечного потребления.

Будучи лидером в сфере предоставления специализированных бизнес-решений, направленных на повышение качества, безопасности, производительности и снижение рисков, АО СЖС Восток Лимитед помогаем клиентам ориентироваться в современных условиях, когда регулированию и контролю подлежат все больше факторов. Независимые услуги делают значимый вклад в повышение эффективности операций клиентов данной компании, а также гарантируют устойчивое развитие их бизнеса.

Помимо того, что компания СЖС предоставляет услуги, способствующие устойчивому развитию, её ценности также демонстрируют преданность принципам устойчивого корпоративного развития. Устойчивое развитие подразумевает управление доходным, нацеленным на долгосрочную перспективу бизнесом с учетом всех положительных и отрицательных моментов его экологического, социального и экономического воздействия на общество.

АО СЖС Восток Лимитед является одной из наиболее конкурентоспособной и эффективной сервисной организацией в мире. Чтобы быть в авангарде, компания постоянно совершенствует свои знания и навыки в сфере инспекционных услуг, экспертизы, испытаний и сертификации. Эти компетенции формируют основу деятельности данной организации.

Основанная в 1878 году, компания SGS изменила процесс торговли зерном в Европе благодаря инновационным услугам по инспекции зерновых. В 1919 году компания была зарегистрирована в Женеве под названием Société Générale de Surveillance. Впервые акции компании были представлены на Швейцарской фондовой бирже (SWX) в 1985 году. С 2001 года в компании существуют только именные акции [3].

Текущая структура SGS, охватывающая 10 бизнес-направлений в 10 географических регионах, была сформирована в 2001 году. Начиная с 1878

года, когда была учреждена инспекционная компания по проверке зерновых грузов, компания постоянно развивалась и достигла статуса лидера отрасли. Этим званием она обязана постоянному совершенствованию, внедрению инноваций, а также сервису, который предоставляется клиентам в целях снижения их рисков и повышения производительности.

Благодаря своему опыту в горнодобывающей промышленности компания занимает лидирующую позицию в отрасли. Независимо от того, что необходимо: консультирование по техническим аспектам производства стали, стратегический партнер в торговле углем и коксом или инструктаж по снижению рисков, максимальному увеличению прибыли или повышению эффективности разработки либо добычи драгоценных/основных металлов – компания СЖС всегда готова предоставить свои услуги международного уровня.

Услуги компании SGS для горнодобывающей промышленности. В условиях глобализации, технологического прогресса, ужесточения стандартов и нестабильности рынков горнодобывающая промышленность сталкивается с все более сложными задачами.

Чтобы помочь справиться с этими проблемами, компания SGS предлагает широкий спектр услуг на различных стадиях реализации горнодобывающих проектов, включая геологоразведку, конструирование и проектирование обогатительных фабрик, добычу, промышленное использование месторождения, а также его вывод из эксплуатации и закрытие. Выступая в роли стратегического партнера, СЖС предоставляет аналитические, технологические, консультационные услуги, а также сопровождение торговых операций клиентов, помощь в развитии бизнеса и оптимизации затрат, выход на новые рынки и снижение бизнес-рисков. Отраслевые специалисты помогут максимально использовать рыночные и технологические достижения, что позволит клиенту увеличить возможности своей организации и повысить ее конкурентоспособность. Чтобы справиться с трудностями этого динамичного сектора, СЖС постоянно расширяет спектр услуг благодаря наличию

современных лабораторий и профессионализму отраслевых специалистов по всему миру, обеспечивая преимущества перед конкурентами на каждой стадии горнодобывающего проекта.

На этапе поисково-разведочных работ СЖС предлагает широкий спектр услуг, в том числе геохимические исследования, расчет ресурсов и составление технических отчетов, геометаллургические исследования, технико-экономические исследования и разработку карт технологического процесса, полупромышленные испытания и услуги в области экологии. Квалифицированные специалисты всегда готовы дать рекомендации относительно наиболее подходящих для того или иного проекта технологий и предоставить данные и технологические карты, чтобы помочь его реализации.

Как для новых, так и для действующих месторождений компания SGS предлагает комплекс услуг, охватывающих организацию лабораторий на объекте, водоочистку, пуско-наладочные работы и оперативную поддержку на обогатительной фабрике, консультации по технологическому процессу, расшивку узких мест, оптимизацию оборудования и экспертные системы.

На этапах предварительного проектного исследования и первоначальной отработки технологии технические эксперты применяют специальные знания в металлургической области в сочетании с опытом проектирования и инжиниринга, чтобы обеспечить своевременное предоставление надежных, выгодных решений для любых заказов: от небольших проектов по реконструкции предприятия до крупных проектов по модернизации, реконструкции существующих объектов и созданию новых.

Услуги по проведению инспекций и отбору проб предназначены и для покупателей, и для продавцов ценных грузов. СЖС проводит инспекции грузов и транспортных судов, испытания оборудования для контроля за хранением грузов в штабелях и лабораторные исследования.

Помимо полного спектра стандартных анализов и испытаний, компания СЖС предлагает новейшие передвижные лаборатории, а также организацию и укомплектование персоналом лабораторий на объекте.

Потребителями услуг АО СЖС Восток Лимитед отдел Минеральных грузов Новороссийского филиала являются южные порты России, которые находятся на пересечении мировых торговых путей. Через них проходят несколько транспортных коридоров. Кроме того, это наиболее короткий путь от крупнейших промышленных центров России — производителей экспортной продукции — в Европу, страны Ближнего Востока, Азии, Африки и Америки. Такое географическое положение определяет важнейшую роль региональных морских портовых комплексов этого бассейна в решении поставленных государственных задач. Через порты Азово-Черноморского бассейна в настоящее время проходит более трети всех российских грузопотоков.

В Азово-Черноморском бассейне Российской Федерации расположены двенадцать морских портов: Ростов-на-Дону, Азов, Таганрог, Ейск, Темрюк, Кавказ, Тамань, Анапа, Новороссийск, Геленджик, Туапсе, Сочи [14].

Морской порт Ростов-на-Дону расположен в Ростовской области на реке Дон в г. Ростове-на-Дону.

Порт Ростов-на-Дону является международным и открыт для захода судов под иностранным флагом, основной своей частью расположен в черте города Ростова-на-Дону вдоль правого и левого берегов реки Дон. В основном порт ориентирован на осуществление грузовых операций и обслуживание транзитных судов класса «река-море».

Продолжительность навигации, составляющая 320 суток, ограничивают ледовая обстановка и ежегодный ремонт в январе-феврале Ростовского разводного железнодорожного моста.

Длина причального фронта – 8978,9 погонного метра.

Пропускная способность грузовых терминалов порта Ростов-на-Дону в год составляет 12,85 млн тонн (в том числе: наливные – 3,15 млн тонн, сухие – 9,63 млн тонн, контейнеры – 5,6 тыс. TEU).

В 2012 году общий грузооборот порта составил 11,12 млн тонн, в том числе экспорт – 9,28 млн тонн, импорт – 1,65 млн тонн, транзит – 0,15 млн тонн и каботаж – 0,04 млн тонн.

В перевалке грузов грузооборот зерна составил 3,67 млн тонн, угля, кокса – 1,21 млн тонн, генеральных грузов – 2,17 млн тонн, нефтепродуктов – 1,8 млн тонн, пищевых наливных грузов – 0,5 млн тонн.

Морской порт Таганрог расположен в северо-восточной части Азовского моря, в Таганрогском заливе, на мысе Таганрог, выступающем в залив в 55 милях восточнее порта Мариуполь.

Порт Таганрог – универсальный порт. Через него проходят экономически эффективные маршруты из Центральной России, Сибири, Урала и Центральной Азии в страны Средиземноморья.

Территория порта площадью 53,99 га состоит из 9 обособленных участков.

Акватория порта состоит из пяти участков и включает Таганрогский морской канал и внутреннюю акваторию порта, акваторию в бухте Андреева и три обособленные якорные стоянки. Общая площадь акватории составляет 9,76 кв. км.

На сегодняшний день в порту 11 причалов. Период навигации круглогодичный, в зимний период обеспечивается ледоколами.

На причалах порта ведется круглогодичная перевалка экспортно-импортных грузов: генеральных, насыпных, навалочных и наливных, а также грузов в 20- и 40-футовых контейнерах.

В порту осуществляется перевалка металлолома, древесины, угля, нефтепродуктов, контейнеров, зерна и генеральных грузов.

По состоянию на сегодняшний день пропускная способность грузовых терминалов порта Таганрог в год составляет 4,4 млн тонн (в том числе: наливные – 1,46 млн тонн, сухие – 2,34 млн тонн, контейнеры – 50 тыс. TEU).

Грузооборот порта в 2012 году составил 3,42 млн тонн, при этом экспорт – 2,63 млн тонн, импорт – 0,30 млн тонн, каботаж – 0,49 млн тонн.

В перевалке грузов грузооборот зерна составил 0,67 млн тонн, угля, кокса – 0,65 млн тонн, генеральных грузов – 0,30 млн тонн, нефтепродуктов – 1,62 млн тонн.

Морской порт Ейск расположен на территории Краснодарского края, в юго-восточной части Таганрогского залива Азовского моря, близ устья реки Ея, у основания Ейской косы, разделяющей воды залива и Ейского лимана.

Площадь территории морского порта составляет 68,61 га, площадь акватории морского порта – 0,87 кв. км.

Акватория порта ограничена отделяющими ее от открытого моря Западным молотом, Северо-Восточным и Восточным волноломами. В нее ведет подходной канал длиной 3040 м, шириной 80 м и глубиной 4,6 м.

Ейск – морской порт ковшевого типа с вертикальной стенкой.

Причалы построены на берегу искусственной бухты в 1902-1903 гг. и реконструированы в 1959-1961 гг.

На сегодняшний день в порту 15 причалов. Период навигации круглогодичный.

Сегодня пропускная способность грузовых терминалов порта Ейск в год составляет 5,65 млн тонн (в том числе: наливные – 1,1 млн тонн, сухие – 4,55 млн тонн).

В 2012 году общий грузооборот порта Ейск составил 3,56 млн тонн, в том числе: экспорт – 3,23 млн тонн, импорт – 0,22 млн тонн, транзит – 0,11 млн тонн и каботаж – 2,9 тыс. тонн.

В перевалке грузов грузооборот зерна составил 1,45 млн тонн, угля – 0,73 млн тонн, генеральных грузов – 0,14 млн тонн, нефтепродуктов – 0,21 млн тонн, пищевых наливных грузов – 0,15 млн тонн.

Морской порт Темрюк расположен на Таманском полуострове в Темрюкском заливе Азовского моря. Площадь территории морского порта составляет 229,2 га, площадь акватории морского порта – 22,68 кв. км.

В настоящее время в порту 10 причалов. Период навигации круглогодичный.

Пропускная способность грузовых терминалов порта Темрюк в год составляет 5,82 млн тонн, в том числе: наливных грузов – 1,8 млн тонн, сухих грузов – 3,9 млн тонн, контейнеров – 10 тыс. TEU.

В 2012 году общий грузооборот порта Темрюк составил 2,27 млн тонн, в том числе: экспорт – 2,08 млн тонн, импорт – 0,16 млн тонн, каботаж – 38,1 тыс. тонн.

В перевалке грузов грузооборот зерна составил 264,1 тыс. тонн, нефтепродуктов – 497,3 тыс. тонн, угля – 879,9 тыс. тонн.

Морской порт Туапсе расположен в бухте Туапсе, к юго-востоку от мыса Кадош на побережье Черного моря. Площадь территории морского порта составляет 37,75 га, площадь акватории морского порта – 25,18 кв. км.

Порт является глубоководным с круглогодичной навигацией.

К нему выходят грузопотоки центральных и южных регионов европейской части России, Урала и южной части Западной Сибири. Основными экспортными и импортными грузами являются страны Средиземноморского бассейна, Западной и Северной Европы, Ближнего и Среднего Востока, Индия, страны Южной Америки и Скандинавии, Юго-Восточной Азии и США.

На сегодняшний день в порту 31 причал.

Пропускная способность грузовых терминалов порта Туапсе составляет 43,78 млн тонн в год (в том числе: наливные – 31,00 млн тонн, сухие – 12,78 млн тонн).

В 2012 году общий грузооборот порта Туапсе составил 17,81 млн тонн, в т.ч. экспорт – 17,64 млн тонн, импорт – 0,17 млн тонн.

В перевалке грузов грузооборот зерна составил 1,85 млн тонн, угля – 2,76 млн тонн, минеральных удобрений – 1,39 млн тонн, генеральных грузов – 1,61 млн тонн, нефтепродуктов – 9,43 млн тонн, нефти – 0,07 млн тонн.

Среди основных операторов морских терминалов важную роль играет ОАО «Туапсинский морской торговый порт», специализирующийся на перевалке навалочных грузов (каменный уголь, руда, зерновые культуры, сахар-сырец), генеральных грузов (черные металлы), нефтеналивных грузов (сырая нефть и нефтепродукты наливом) и других экспортно-импортных грузов.

Морской порт Новороссийск расположен в Новороссийской (Цемесской)

бухте на побережье Черного моря. Площадь территории морского порта составляет 238 га, площадь акватории морского порта – 344 кв. км.

На сегодняшний день в порту 88 причалов. Период навигации – круглогодичный.

Пропускная способность грузовых терминалов порта Новороссийск составляет 152,11 млн тонн в год, в том числе: наливные – 112,75 млн тонн, сухие – 31,54 млн тонн, контейнеры – 652 тыс. TEU.

Морской порт оказывает услуги по перевалке генеральных, навалочных, контейнерных, продовольственных грузов, лесоматериалов, сырой нефти и нефтепродуктов.

В 2012 году общий грузооборот порта Новороссийск составил 117,35 млн тонн, в том числе экспорт – 74,21 млн тонн, импорт – 7,68 млн тонн, транзит – 34,19 млн тонн, каботаж – 1,27 млн тонн.

В перевалке грузов в 2012 году грузооборот зерна составил 8,94 млн тонн, руды – 1,62 млн тонн, генеральных грузов – 11,08 млн тонн, нефти – 73,18 млн тонн, нефтепродуктов – 11,2 млн тонн, минеральных удобрений – 0,83 млн тонн, сахара – 0,64 млн тонн.

Таблица 2.1

Технические характеристики и объем грузооборота потребителей услуг СЖС в среднем за 2012-2015 гг.¹

	Морской порт Ростов-на-Дону	Морской порт Таганрог	Морской порт Ейск	Морской порт Темрюк	Морской порт Новороссийск	Морской порт Гуапсе
Общая площадь акватории, км ²		9,76	0,87	22,68	344	
Площадь территории морского порта, га		53,99	68,61	2292	238	
Количество причалов	16	11	15	10	88	17
Период навигации, суток/год	320	365	365	365	365	365

¹ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Продолжение таблицы 2.1

Грузооборот, млн.т/год	12,85	4,4	5,65	5,82	152,11	
В том числе:						
наливные	3,15	1,46	1,1	1,8	112,75	
сухие	9,63	2,34	4,55	3,9	31,54	
контейнеры	5,6	50	-	10	652	

По итогам 2012 года грузооборот морских портов Азово-Черноморского бассейна увеличился по сравнению с 2011 годом на 2,3% и составил 176,7 млн. тонн. Из них объём перевалки сухогрузов составил 69,2 млн. тонн (+8,9%), наливных – 107,5 млн тонн (-1,6%) (табл. 2.1) [9].

Рост перевалки сухогрузов произошёл за счёт увеличения перегрузки зерна на 22,7%, чёрных металлов на 28,4%, угля на 5,8%, грузов в контейнерах на 6,2%, тарно-штучных грузов на 6,8% и грузов на паромов в 1,5 раза. В то же время снизился объём перевалки минеральных удобрений на 12,5%, руды в 1,8 раза, металлолома на 14,0%, цветных металлов на 10,3%, и сахара в 3,2 раза.

Перевалка наливных грузов сократилась за счёт сырой нефти на 4,4%, в то же время увеличилась перевалка нефтепродуктов на 3,4% и пищевых грузов наливом в 1,8 раза.

Анализ грузооборота по направлениям показал, что доля экспорта составляет 71,1% от общего объёма перегрузки грузов Азово-Черноморского бассейна, импорта – 8,1%, транзита – 19,5% и каботажа – 1,4%.

Грузооборот порта Новороссийск вырос на 1,0% и составил 117,4 млн тонн, Ростов-на-Дону – на 8,0%, до 11,1 млн тонн, Кавказ – на 13,4%, до 9,4 млн тонн, Азов – на 6,6%, до 5,1 млн тонн и Тамань в 3,0 раза, до 3,6 млн тонн (за счёт ввода в эксплуатацию терминалов для перевалки СУГ и зерна). Грузооборот порта Туапсе снизился на 8,2% и составил 17,8 млн тонн, Ейск – на 11,6%, до 3,6 млн тонн, Таганрог – на 1,4%, до 3,4 млн тонн и Темрюк – на 3,5%, до 2,3 млн тонн.

Если рассматривать отдельные компании, то грузооборот вырос у следующих операторов морских терминалов [14]:

- ОАО «Новороссийский МТП» – на 1,2% за счёт увеличения перевалки

- зерна, чёрных металлов, нефтепродуктов. В то же время сократилась перевалка руды, минеральных удобрений, сахара и сырой нефти;
- ОАО «Новорослесэкспорт» – на 6,5% за счёт увеличения объёмов перевалки грузов в контейнерах, лесных и цветных металлов;
 - ОАО «Новороссийское УТЭП» – на 26,7% за счёт роста грузов в контейнерах и грузов на пароммах;
 - ООО «Туапсинский балкерный терминал» – за счёт увеличения перевалки минеральных удобрений;
 - ОАО «Таганрогский МТП» – на 6,4% за счёт увеличения перевалки угля и генеральных грузов;
 - ОАО «Азовский морской порт» – на 8,9% за счёт увеличения перевалки угля;
 - ООО «Промэкспедиция» – на 27,1% за счёт увеличения перевалки зерна;
 - ЗАО «Юг Руси – Золотая семечка» – на 18,2% за счёт увеличения перевалки зерна и пищевых наливом;
 - ОАО «Анроскрым» – в 1,6 раза за счёт увеличения перевозок грузов на пароммах;
 - ООО «Ростовский универсальный порт» – на 2,3% за счёт увеличения перевалки навалочных и генеральных грузов;
 - ОАО «Ейский морской порт» – на 2,0% за счёт увеличения перевалки насыпных и наливных грузов.

Сократились показатели объёмов перевалки грузов у следующих операторов морских терминалов:

- ОАО «Туапсинский МТП» – на 13,5% за счёт уменьшения объёмов перевалки угля и наливных грузов, в то же время увеличились объёмы перевалки зерна и чёрных металлов;
- ЗАО «КТК-Р» – на 3,8% за счёт сокращения перегрузки сырой нефти;
- ОАО «Новошахтинский завод нефтепродуктов» – на 18,1% за счёт уменьшения объёмов перевалки нефтепродуктов.

Рассмотрим основных конкурентов (табл. 2.2)

Таблица 2.2

Основные конкуренты АО СЖС Восток Лимитед в г. Новороссийске²

Конкуренты	Оказываемые услуги	Рейтинг
SGS Vostok Limited, консалтинговая компания	Сертификация, Сюрвейерские услуги	10
Intertek, сюрвейерская компания	Сюрвейерские услуги	9
Южное Транспортно-Экспедиторское Предприятие, ООО, транспортно-экспедиционное предприятие	Сюрвейерские услуги, Таможенное оформление, Междугородные автогрузоперевозки, Международные грузоперевозки	8
Инспекторат Р, АО, служба инспектирования грузов	Сюрвейерские услуги	7
Агмар Новороссийск, ООО, транспортно-логистическая компания	Агентирование морских судов, Морские / речные грузоперевозки, Сюрвейерские услуги	6
Транссервис, ООО, транспортно-экспедиторская компания	Таможенное оформление, Сюрвейерские услуги, Морские / речные грузоперевозки, Международные грузоперевозки	5
Грифон-Ам, транспортная компания	Фрахтование морских судов, Заказ спецтехники, Такелажные работы, Сюрвейерские услуги	4
Морское сервисное бюро-Новороссийск, ООО, сюрвейерская компания	Сюрвейерские услуги, Специальная оценка условий труда, Оценка собственности	3
ТРАНС-БИЗНЕС, группа компаний	Таможенное оформление, Международные грузоперевозки, Междугородные автогрузоперевозки, Железнодорожные грузоперевозки, Сюрвейерские услуги	2
Sea Line, сюрвейерская компания	Сюрвейерские услуги	1

² Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Фактически в г. Новороссийске зарегистрировано более двадцати пяти фирм, оказывающих сюрвейерские услуги, а в табл. 2.2 представлены наиболее успешно действующие и составляющие конкуренцию АО СЖС Восток Лимитед в г. Новороссийске.

Объем оказываемых услуг за 2013-2015 гг. значительно возрос (табл.2.3).

Таблица 2.3

Объем оказанных АО СЖС Восток Лимитед по югу России услуг за 2013-2015 гг. (контрактов)³

Показатели	2013	2014	2015	Темпы роста	
				2014/2013	2015/2014
Длительные контракты	65	75	110	115	147
Разовые работы	74	70	63	95	90
Всего работ (контрактов)	139	145	173	104	119

При этом темпы роста объема всех оказанных услуг увеличились. Если же рассматривать динамику оказания услуг по длительным контрактам и разовым работам, то первые растут хорошими темпами, а вторые наоборот — снижаются (рис.2.1).

Такая динамика, на наш взгляд, является благоприятной для развития бизнеса. Заключение длительных контрактов после оказанных услуг и переход клиентов из отношений разовых услуг в отношения длительного сотрудничества может говорить о доверии, надежности исполнителя.

Длительные контракты способствуют стабильности, запасу прочности, развитию и свидетельствуют о положительном имидже. Для сохранения такого положительного имиджа компании особенно важным является безупречное (без финансовых претензий) выполнение всех обязательств, предусмотренных договорами.

³ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

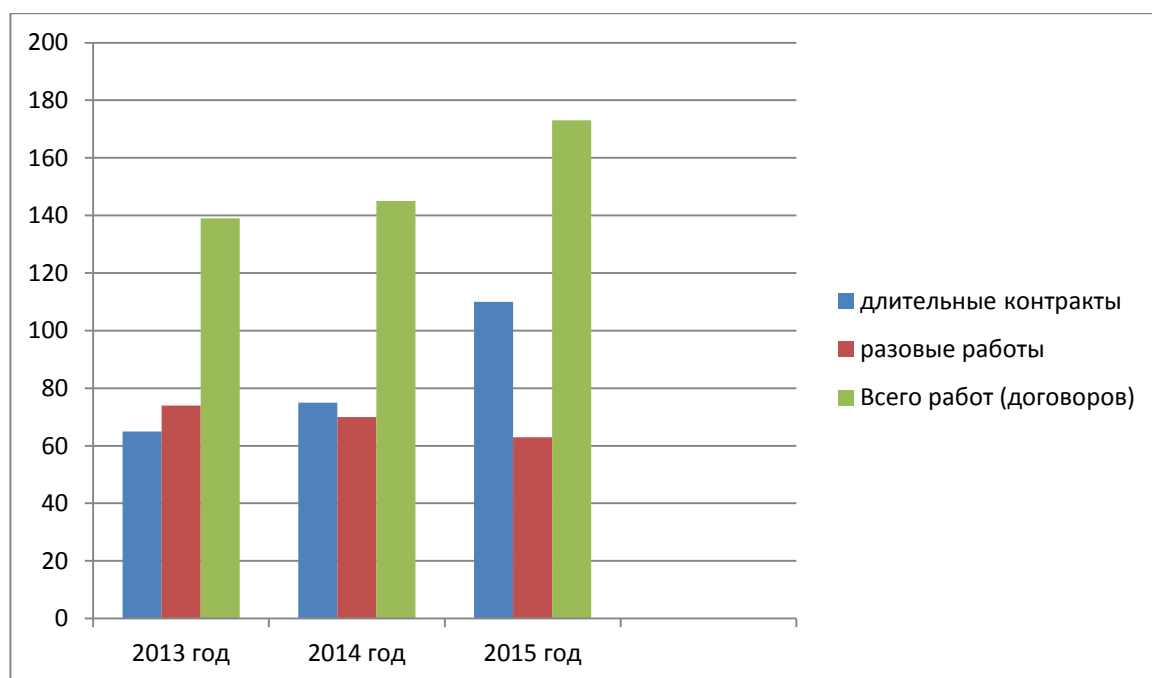


Рис. 2.1. Темпы роста объема оказанных услуг за 2013-2015 гг.⁴

Рассмотрим результаты деятельности АО СЖС Восток Лимитед по югу России за 2013-2015 гг. (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Результаты деятельности АО СЖС Восток Лимитед по югу России за 2013-2015 гг. (тыс.руб.)⁵

№ п/п	Показатели	2013	2014	2015	Темпы роста, %	
					2014/2013	2015/2014
1	Доход от клиентов российских компаний	8657	29185	50382	337	173
2	Доход от клиентов международных компаний	98882	127549	234239	129	184
3	Доход-Group	12051	21478	33497	178	156
	ВСЕГО ДОХОДЫ	119590	178212	318118	149	179
4	Базовая заработная плата	13455	17849	24424	133	137
5	Сверхурочная	2961	3660	6879	124	188
6	Бонус	1769	3989	5677	225	142
7	Дополнительные льготы	224	550	1034	246	188
8	Социальные расходы	1808	1941	3516	107	181

⁴ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

⁵ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Продолжение таблицы 2.4

9	Пенсионный фонд	3584	5414	7421	151	137
10	Внешнее обучение	111	212	643	191	303
11	Почасовая оплата (фрилансер)	19336	36864	45383	191	123
	Итого расходы на персонал	43248	70179	94977	162	135
12	Субдоговорная работа	7318	4148	3205	57	77
13	Командировочные расходы	5697	1344	2283	24	170
14	Автомобиль	-	4922	5197	-	106
15	Амортизация	2899	3275	4292	113	131
16	Безнадежные долги	121	132	888	109	673
17	Претензии	0,3	1,86	0,69	620	37
18	Аренда	3607	5172	6084	144	118
19	Связь	1232	1934	1715	157	89
20	Операционный материал и принадлежности	2778	4592	5803	165	126
21	Ремонт и ТО	165	255	67	155	26
22	Реклама	18	7	12	39	171
23	Внешний консалтинг	279	387	152	139	39
24	EDP расходы	170	397	469	234	118
	Итого расходы на операционную деятельность	16966	22419	26963	132	120
25	Прочие расходы	704	523	5754	74	1100
	ВСЕГО РАСХОДЫ	68236	97269	130899	143	135
	ПРИБЫЛЬ	51354	80943	187219	158	231

Судить об эффективности хозяйственной деятельности можно сравнивая темпы роста доходов, расходов и прибыли.

При этом деятельность считается эффективной в случае, если темпы роста прибыли превышают темпы роста доходов, а темпы роста доходов, в свою очередь, превышают темпы роста расходов.

Анализ данных таблицы показывает, что в 2015 году, также как и в 2014 году это неравенство сохраняется. Наглядно это можно увидеть на рис. 2.2.

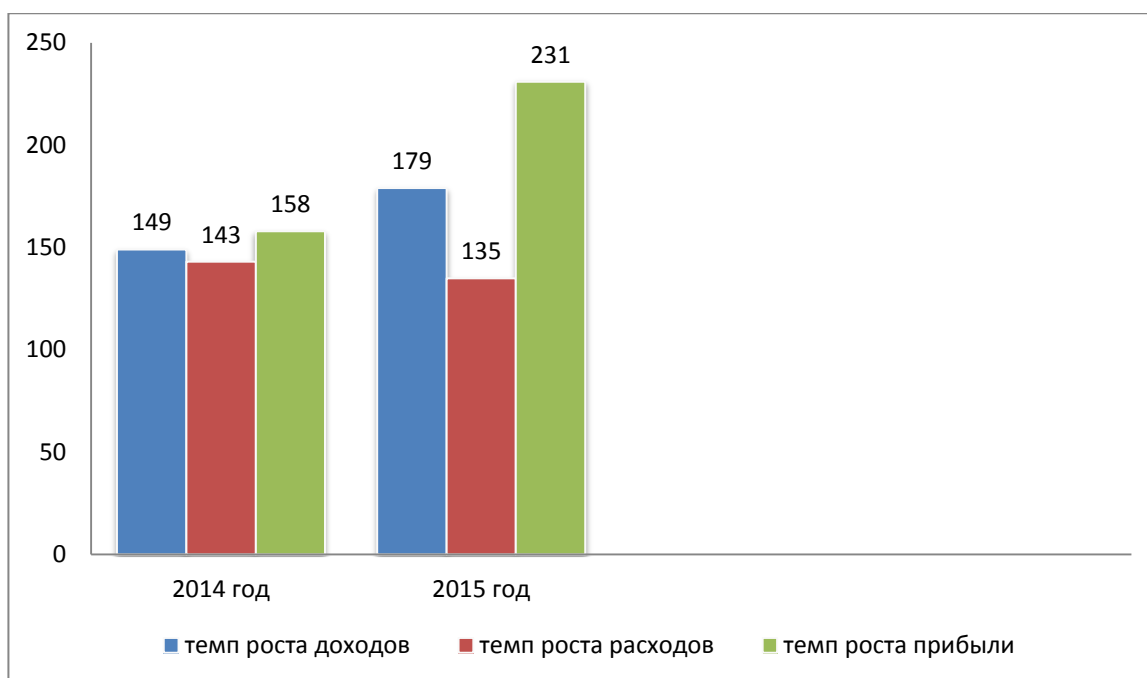


Рис. 2.2. Динамика темпов роста доходов, расходов и прибыли АО СЖС Восток Лимитед по югу России за 2013-2015 гг.⁶

На диаграмме также видна динамика изменения исследуемых показателей. В 2015 году темпы роста доходов заметно увеличились, а темпы роста расходов снизились в сравнении с 2014 годами. Это говорит, во-первых, об увеличившемся объеме работ, во-вторых — об оптимизации расходов. Наиболее заметна за исследуемый период положительная динамика темпов роста прибыли. Если в 2014 году, в сравнении с 2013 годом темпы роста этого показателя были 158 %, то в 2015 г., в сравнении с предыдущим годом — 231%.

Далее рассмотрим структуру и динамику доходов и расходов за 2013-2015 гг. Наибольшую долю в структуре доходов составляют доходы от клиентов международных компаний. В 2015 году темп роста этого вида доходов был самым высоким. Необходимо отметить, что все составляющие дохода имеют высокую положительную динамику, но в отличие от доходов от клиентов международных компаний, доходы от клиентов российских компаний и доход-Group в 2015 году возрастали меньшими темпами. В целом за два года (с 2013 по 2015) доходы выросли более чем в два с половиной раза (266 %).

⁶ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

В структуре расходов две составляющие: расходы на персонал и расходы на операционную деятельность. Динамика расходов за 2013-2015 гг. представлена на рис. 2.3.

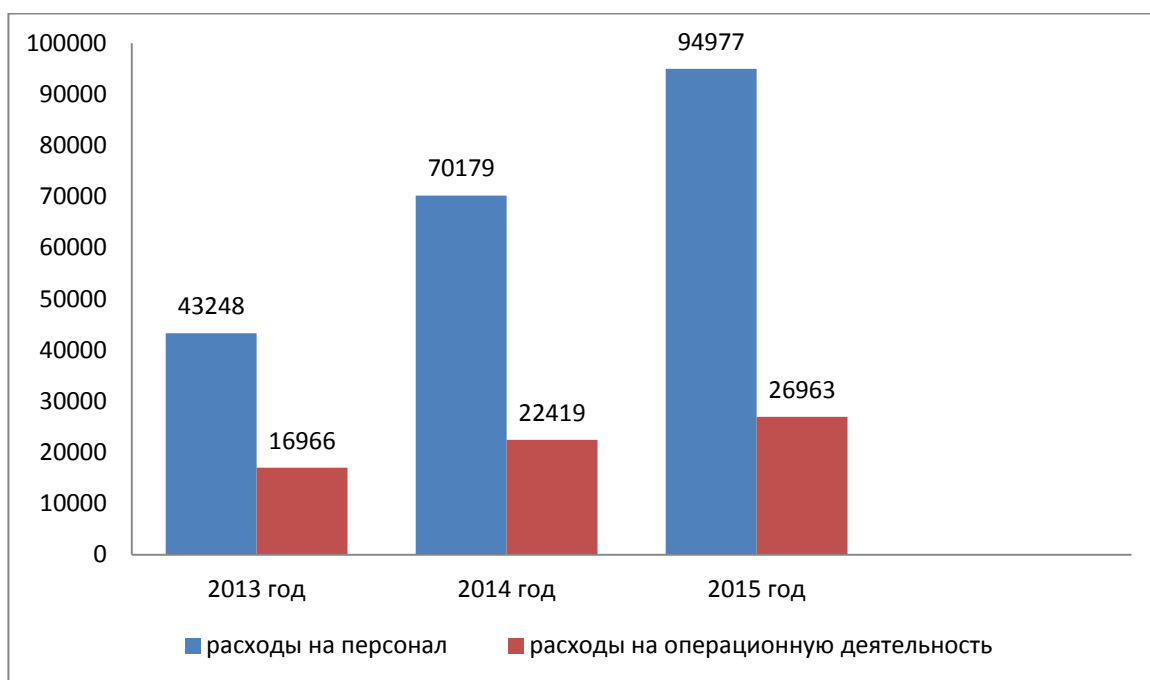


Рис. 2.3. Динамика изменений по видам расходов АО СЖС Восток Лимитед филиала в г. Новороссийске за 2013-2015 гг. (тыс. руб.)⁷

В табл. 2.4 и на рис. 2.3 видно, что расходы на персонал значительно превышают операционные расходы. В пункте 2.2 дипломной работы будет дан вертикальный анализ расходов на персонал и обоснование растущих расходов этого вида. На диаграмме отражены изменения по видам расходов выраженные в абсолютных единицах (тыс. руб.). Расходы возрастают, но если говорить о темпах роста обеих составляющих расходов, то они в 2015 году замедлились.

2.2 Анализ организационной структуры и обоснование необходимости организационных изменений

Организационная структура отдела минеральных грузов южного филиала АО СЖС Восток Лимитед филиала в г. Новороссийске представлена на рис. 2.4.

⁷ Рисунок составлена по данным, полученным в процессе исследования

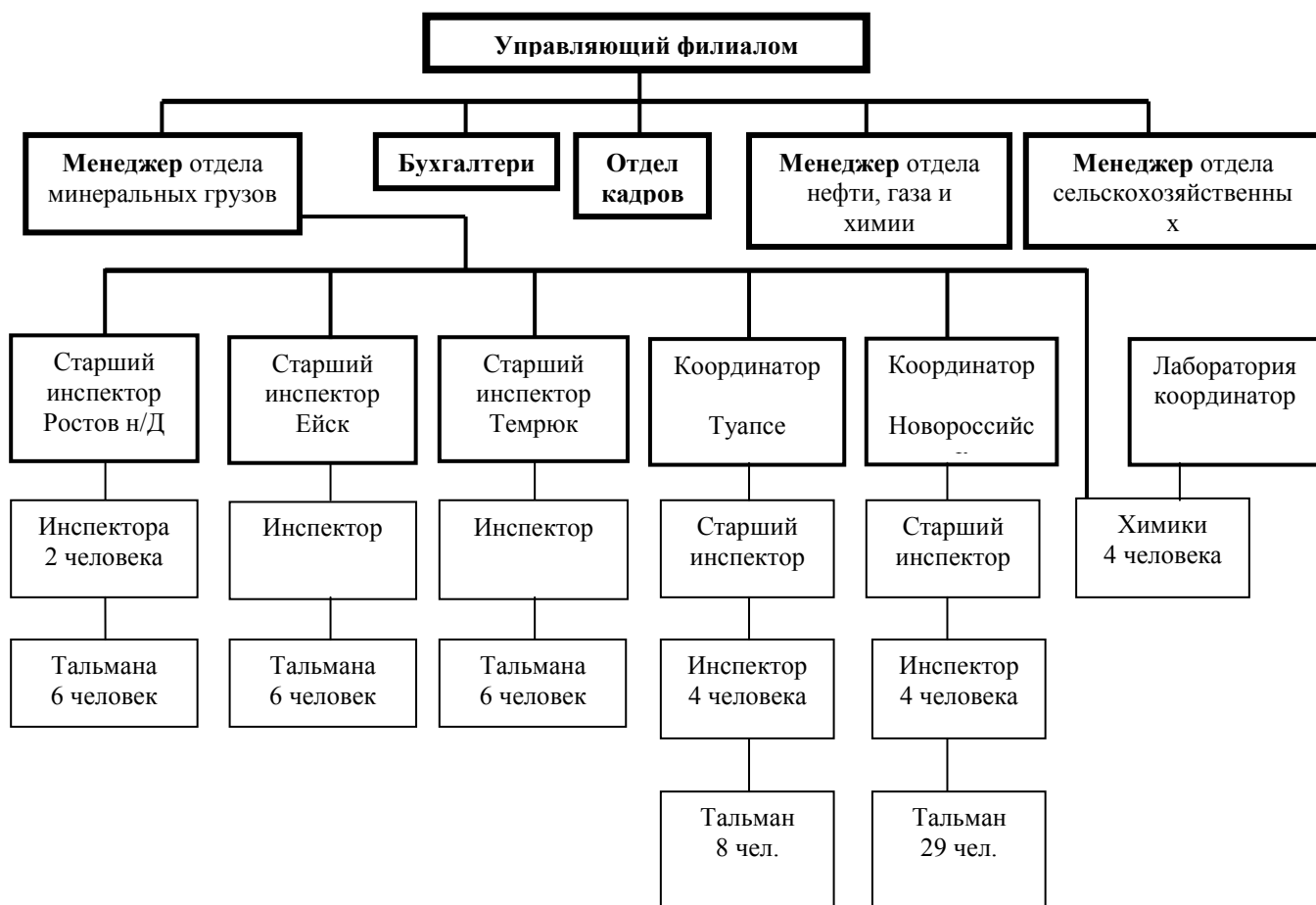


Рис. 2.4. Организационная структура отдела минеральных грузов южного филиала АО СЖС Восток Лимитед филиала в г. Новороссийске⁸

Возглавляет южный филиал АО СЖС Восток Лимитед Управляющий филиалом.

Менеджер отдела минерального сырья по Югу России относится к категории руководителей. Менеджер отдела минерального сырья по Югу России непосредственно подчиняется Управляющему филиалом, а в части, касающейся правильности работы в рамках существующего бизнеса компании и развития новых направлений в бизнесе - также и руководителю департамента минерального сырья в головном офисе Компании.

Назначение на должность и освобождение от нее производится приказом Управляющего филиалом. На должность Менеджера отдела минерального сырья по Югу России назначается лицо, имеющее высшее образование и опыт

⁸ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

продаж в сфере услуг для бизнеса не менее трех лет.

Основными функциональными обязанностями руководителя отдела минеральных грузов являются:

- обеспечение поддержки Руководству компании в полной мере по созданию благоприятной рабочей атмосферы для сотрудников и по продвижению бренда СЖС среди существующих и потенциальных сотрудников компании;
- управление сотрудниками для эффективного предоставления услуг высокого качества Клиентам;
- формирование, поддержание и развитие деловых контактов с существующими и потенциальными клиентами по Югу России для обеспечения роста объемов работы и дохода;
- обеспечение выполнения и применения в работе высоких стандартов, соответствующих стандартам отрасли, Политикам, Положениям и достижениям Компании;
- поиск и привлечение новых клиентов, установление деловых контактов с ними, доведение до них информации о Компании SGS и её услугах, о тех выгодах и положительных результатах, которые им принесет сотрудничество с Компанией SGS;
- контроль соответствия выручки и прибыли запланированным показателям и принятие мер для корректировки результатов работы в течение года;
- улучшение результативности ведения бизнеса путем развития эффективных систем управления и контроля;
- обеспечение эффективной коммуникации, как внутренней, так и внешней, для улучшения сервиса, направленного на удовлетворение потребностей бизнеса клиентов;
- участие в контроле деятельности оперативных работников и лабораторий.
- сохранение лидирующей позиции Компании на рынке услуг по Югу России;

- исследование ситуации на рынке, поиск новых сегментов рынка для применения новых технологий, базирующихся на международном опыте СЖС;
- обеспечение соответствия деятельности отдела Кодексу честности и профессиональной этики SGS;
- обеспечение рентабельности путем планирования, эффективное использование ресурсов.

Координатор относится к категории руководителей и непосредственно подчиняется менеджеру отдела минеральных грузов по Югу России. Назначение на должность и освобождение от нее производится приказом Управляющего филиалом.

На должность координатора назначается лицо, имеющее высшее техническое или среднее техническое образование и стаж работы в области инспектирования, транспортировки, обработки и хранения грузов не менее 3 лет.

Основной задачей координатора является организация и контроль инспекций грузов на уровне международных стандартов.

Основные должностные обязанности:

- организация и контроль проведения инспекций на основании заявок клиентов, в соответствии с методиками Компании «СЖС Восток Лимитед», международными и российскими стандартами, а также ТУ;
- обеспечение поддержки Руководству филиала по созданию благоприятной рабочей атмосферы для сотрудников и по продвижению бренда СЖС среди существующих и потенциальных сотрудников компании;
- проведение предварительного экономического анализа (расчет Job Costing) предстоящих инспекций с целью оптимизации трудозатрат и достижения необходимой рентабельности;
- ведение переговоров с клиентами по вопросам, касающимся задания на инспекции, графика и процесса их выполнения, оформления отчетов,

- выставления счетов за оказанные услуги;
- своевременное выставление клиентам счетов за услуги, контроль своевременности их оплаты, принятие мер, направленных на сокращение сроков проведения платежей;
 - получение и проверка полевой документации, предоставляемой инспекторским составом, ведение профессиональной переписки с клиентами, своевременное и аккуратное заполнение инспекционных файлов, обеспечение их сохранности;
 - обеспечение своевременной отправки клиенту информации о ходе инспекции, оформление и предоставление финальных Сертификатов/Рапортов;
 - организация рентабельной занятости сотрудников отдела и привлеченных работников, контроль и учет их рабочего времени, фиксация выполненных работ, обеспечение в отделе высокой дисциплины труда;.
 - поддержание продуктивных рабочих взаимоотношений с клиентами, экспедиторами, агентами, диспетчерами, оперативными сотрудниками других смежных организаций;
 - ежедневный контроль состояния оперативного оборудования, обеспечение его сохранности, пригодности, соответствие стандартам, своевременной поверки в контрольных метрологических структурах;
 - контроль своевременной выдачи пропусков в порты и на другие режимные территории для сотрудников и автомашин, используемых в оперативной работе;
 - обучение инспекторов с целью повышения их профессионального уровня;
 - организация и контроль доставки образцов инспектируемого груза (проб) в / из лаборатории, их хранения и учета;
 - расширение собственной клиентской базы, изучение тенденций и перспектив рынка минеральных грузов, контроль ситуации на рынке сюрвейерских услуг, анализ деятельности конкурирующих

инспекционных компаний, предоставление информации непосредственному руководителю;

- информирование непосредственного руководителя обо всех нестандартных ситуациях, возникающих во время инспекций и оперативной работы.

Старший инспектор относится к категории специалистов. Основной задачей старшего инспектора является организация работы инспекторского/тальманского состава и обеспечение проведения инспекций на уровне международных стандартов. Для выполнения возложенных на него функций старший инспектор должен иметь достаточные знания специфики деятельности СЖС, международных нормативных методик проведения инспекций, отбора проб и тальманского счета и ГОСТ стандартов по определению качества грузов.

К основным функциональным обязанностям старшего инспектора относятся:

- проведение инспекций и учета состояния, количества, качества груза;
- контроль хода погрузо-разгрузочных работ, подготовки к безопасной транспортировке;
- осмотр и инспекции помещений для хранения грузов, осуществление отбора образцов грузов;
- обеспечение поддержки Руководству филиала по созданию благоприятной рабочей атмосферы для сотрудников и по продвижению бренда СЖС среди существующих и потенциальных сотрудников компании;
- участие в разработке и обеспечение необходимых технических процедур проведения инспекций, проверка отчетов инспекторов, доведение до сведения соответствующих оперативных координаторов (клиентов) результатов проведенных инспекций;
- эффективное использование человеческих, технических и финансовых ресурсов компании и минимизация затрат для достижения бюджетных

- целей и задач;
- обеспечение инспекторов/талъманов необходимыми для выполнения инспекций ресурсами;
 - ведение постоянного контроля расходования средств компании, учетом рабочего времени инспекторов/талъманов;
 - контроль качества выполняемых работ, их соответствия требованиям заявок;
 - оперативное информирование руководителей обо всех возникающих вопросах;
 - подготовка полевых отчетов;
 - ознакомление с заданием на инспекцию, согласование последующих действий с непосредственным руководителем;
 - назначение инспектора, ответственного за выполнение данной заявки (себя, в том числе), выдача задания на инспекцию, контроль готовности к работе (необходимое оборудование, материалы, пломбы и т. д.);
 - обеспечение полной ясности требований заявки на инспекцию в строгом соответствии со стандартами и нормативными документами;
 - обеспечение доставки в установленные сроки образцов, полевых документов, инспекционных материалов, результатов испытаний/сертификатов в соответствующие организации (клиентам), в лаборатории, на транспортные пункты для последующей отправки, организация их надежного хранения до решения вопроса о способе доставки, незамедлительное предоставление информации оперативному координатору;
 - контроль своевременности и правильности выпуска полевых документов и предоставление их оперативному координатору. В случае невозможности своевременной подготовки отчетов по объективным причинам - немедленное информирование непосредственного руководителя;
 - использование автомобиля компании или наемного автотранспорта

- только по согласованию с вышестоящими руководителями;
- рациональное распределение нагрузки на инспекторский, тальманский состав. Контроль заполнения табелей учета рабочего времени. Обучение вновь принятых на работу инспекторов, тальманов;
 - обеспечение контроля надлежащего хранения проб, обеспечение встреч и оправок образцов и документов в другие регионы;
 - в отсутствие оперативного координатора выполнение его обязанностей по распоряжению вышестоящего руководителя.

Инспектор относится к категории специалистов и непосредственно подчиняется старшему инспектору. На должность Инспектора назначается лицо, имеющее высшее или среднее профессиональное образование, прошедшее соответствующее обучение по месту работы. Основной задачей Инспектора является проведение инспекций грузов на уровне международных стандартов в соответствии с установленными нормами, техническими требованиями, методиками, принятыми в АО «СЖС Восток Лимитед», инструкциями клиентов.

Должностные обязанности инспектора включают:

- проведение инспекции и учета состояния, количества, качества и маркировки груза. Контроль хода погрузочно-разгрузочных работ, укладки и раскрепления груза, подготовки к безопасной транспортировке; инспекцию упаковки и маркировки; осмотр и инспекцию складских помещений, площадок, трюма, драфт-сюрвей;
- контроль процесса поверки и калибровки инспекторского оборудования и ведения соответствующей документации;
- организацию и контроль отбора образцов грузов;
- самостоятельную организацию на месте инспекции проведения инспекционных работ для максимально полного выполнения задания; в случае невозможности выполнения всех или части работ - самостоятельное принятие мер для недопущения материальных убытков АО «СЖС Восток Лимитед» или нанесения вреда репутации компании;

- немедленное информирование обо всех нестандартных ситуациях непосредственного руководителя;
- осуществление оперативного обмена информацией с офисом, агентскими компаниями и службами порта;
- ведение рабочего журнала;
- составление обобщенного отчета по результатам проделанной работы, составление сертификатов/отчетов о количестве и качестве инспектируемого товара в соответствии с международными и национальными стандартами, нормами, правилами;
- самостоятельную подготовку образцов или материалов инспекции для передачи к месту испытаний в сроки, оговоренные в задании;
- обеспечение доставки образцов инспекционных материалов или результатов испытаний в офис, клиентам, в другие организации (по согласованию с непосредственным руководителем) или организацию их надежного хранения до решения вопроса о способе доставки.

Химик относится к категории специалистов. Химик линейно подчиняется менеджеру отдела минеральных грузов по Югу России, а функционально координатору лаборатории по Югу России.

Основные должностные обязанности:

- принятие проб и образцов для проведения анализов и испытаний, регистрация поступивших образцов в соответствии с требованиями Руководства по качеству. Оценка соответствия количества поступивших образцов информации, отражённой в сопроводительных документах. Оценка пригодности образцов для выполнения анализов;
- приготовление композитных образцов в соответствии со стандартными методиками и внутренними документами Компании;
- подготовка лабораторного оборудования к проведению анализов, осуществление проверки его работоспособности и простой регулировки (настройки), в соответствии с требованиями методов, разработанным инструкциям и другой нормативной технической документации;

- выполнение лабораторных анализов, испытаний, измерений и других видов лабораторных работ в соответствии с требованиями стандартных методов испытаний, технических условий и другой нормативной документации;
- правильная эксплуатация лабораторного оборудования, своевременное и точное снятие показаний приборов;
- обработка, систематизация и оформление в соответствии с методическими документами результатов анализов, испытаний, измерений, ведение их учета в рабочих журналах;
- своевременное извещение непосредственного руководителя и соответствующих подразделений компании о результатах анализов и испытаний;
- выполнение дополнительных обязанностей, назначенных распоряжениями руководства лаборатории;
- сохранение коммерческой тайны и неразглашение конфиденциальной информации любым лицам без разрешения вышестоящего руководства.

Тальман относится к категории рабочих. Должностные обязанности:

- прием и сдача экспортно-импортных, каботажных, местных грузов и багажа в трюмах и на палубе морских и речных судов, причалах и грузовых складах и участие в их погрузке и выгрузке;
- выдача грузов грузополучателям;
- передача грузов смежным видам транспорта для дальнейшей перевозки;
- организация сортировки и подборки грузов в соответствии со сменно-суточным планом и каргопланом;
- проверка готовности рабочих мест на причалах, осмотр вагонов и контейнеров на пригодность к погрузке грузов;
- оформление перевозочных документов и ведение учета переработки, приема, отправления грузов и багажа;
- проверка маркировки и внешнего состояния «мест» груза и багажа;

- осуществление контроля за соблюдением портовыми рабочими правил погрузки-выгрузки и сохранности грузов в процессе погрузочно-разгрузочных работ, складирования грузов, правил техники безопасности;
- проставление в нарядах портовых рабочих фактического объема выполненных работ.

В условиях возросших объемов перевалки грузов через южные порты России компания вынуждена была в экстренном порядке решать вопросы кадрового обеспечения работ. В срочном порядке был расширен штат инспекторов. Однако с отдельными специалистами из числа руководителей нижнего уровня были заключены договоры о возмездном оказании услуг. С этими двумя факторами связан рост расходов на персонал.

Проведем вертикальный анализ структуры расходов на персонал (табл. 5).

Таблица 2.5

Структура расходов на персонал⁹

№ п/п	Показатели	2013 (тыс. руб.)	%	2014 (тыс. руб.)	%	2015 (тыс. руб.)	%	Темпы роста, %	
								2014/ 2013	2015/ 2014
1	Базовая заработная плата	13455	31	17849	25	24424	25,7	133	137
2	Сверхурочная	2961	7	3660	5	6879	7,2	124	188
3	Бонус	1769	4	3989	5,8	5677	6	135	142
4	Дополнительные льготы	224	0,6	550	0,8	1034	1,1	246	188
5	Социальные расходы	1808	4	1941	2,8	3516	3,7	107	181
6	Пенсионный фонд	3584	8	5414	7,7	7421	7,8	151	137
7	Внешнее обучение	111	0,4	212	0,3	643	0,7	191	303
8	Почасовая оплата (фрилансер)	19336	45	36864	52,6	45383	47,8	191	123
9	Итого расходы на персонал	43248	100	70179	100	94977	100	162	135

⁹ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Из табл. 2.5 видно, что наибольшую долю в расходах на персонал составляет почасовая оплата фрилансерам. Работа фрилансером означает труд вне штата компаний, наподобие частной практики. Среди фрилансеров много представителей творческих профессий, ИТ-сферы, рекламы. В последнее время фрилансерами становятся инженеры, менеджеры, консультанты. Такое сотрудничество взаимовыгодно. Главные преимущества для фрилансера это независимость, свободный график работы, возможность самостоятельно выбирать партнеров, а не подстраиваться под сложившийся коллектив. Для работодателя это выгодно, прежде всего тем, что платить надо только за выполненную работу, без предоставления социальных гарантий, оплаты отпускных и больничных; возможность отказаться от продолжения сотрудничества с фрилансером в любой момент, что намного проще, чем увольнение штатного сотрудника, требующее наличия определенных оснований и соблюдения более сложных юридических процедур. К минусам для фрилансера можно отнести неравномерность дохода во времени в сравнении с системой аванс/расчет при работе в штате, требуется умение планировать личный бюджет и прикладывать дополнительные усилия по самомотивации и управлению временем. Для работодателя весомым недостатком является отсутствие рычагов воздействия на работника и сложнее контролировать процесс выполнения работы.

Несмотря на некоторые выгоды, в случае, когда речь идет о репутации компании, работодатель должен понимать, что эпизодически возникающее сотрудничество, не формирует у работника особого чувства причастности, прививаемого корпоративной культурой. Безусловно, работник в соответствии с договором о возмездном оказании услуг, исполнит свои обязательства, но строго с заданием. Тогда как постоянный (штатный) работник, исходя из каждодневного опыта многолетнего сотрудничества, сможет выявить несоответствие (технические ошибки) в задании и сообщить об этом вышестоящему руководству. Это позволяет безупречно исполнять обязательства по договору.

По договору об оказании сюрвейерских услуг исполнитель обязуется:

- производить сюрвейерское обслуживание опытным персоналом в соответствии с международной практикой и обычаями, международными и российскими правовыми актами;
- оформлять акты сюрвейерских осмотров и проверок в соответствии с международной практикой, требованиями нормативных актов и заявкой Заказчика и нести ответственность за достоверность изложенных сведений в соответствии с действующим законодательством РФ;
- принимать все возможные меры для исключения простоя судов по вине Исполнителя.

В случае наличия замечаний к Исполнителю по качеству и срокам выполнения работ, Заказчик должен в 3х-дневный срок с момента получения акта сдачи-приемки выполненных работ с приложением сюрвейерского отчета письменно направить Исполнителю претензионное письмо с указанием недостатков выполненной работы. Исполнитель устраняет выявленные недостатки, о чем извещает Заказчика, который производит окончательный расчет в срок, предусмотренный договора.

Финансовая претензия может быть равна ущербу/убытку который понёс клиент при проведении сделки. К примеру, по заявке клиента необходимо выполнить анализ минеральных удобрений по SC 001, а лаборатория ошибочно выполнила определение этого параметра Borden Test по другому документу. Браковочный предел по SC 001 - 6,5 %, а по этому, другому документу - 7%. Получен, например, результат - 6,95%, т.е. в рамках контракта. На выгрузке ошибка выяснилась, клиент вынужден будет продать товар уже со скидкой, которую и покрывает Исполнитель. В приведенном примере это 50000 usd.

В 2014 году доля затрат на оплату труда фрилансерам занимала более 50%, в 2015 году наметилась тенденция к снижению этого показателя с одновременным небольшим возрастанием доли базовой заработной платы штатных сотрудников. В 2015 году увеличилась доля оплаты за сверхурочные работы. Это связано с тем, что увеличившаяся нагрузка на руководителей

среднего и нижнего звена повлекла за собой необходимость занимать дополнительное время для подготовки отчетности в соответствии с требованиями стандартов, чтобы не допускать ситуаций, приводящих к претензии со стороны клиентов. В табл. 2.4 (строка 17) видно, что в 2014 году финансовые претензии заметно возросли. Несмотря на небольшие суммы, этот факт наносит ощутимый ущерб компании. Речь идет о деловой репутации и надежности. Невзирая на предпринятые меры по соблюдению всех требований стандартов по выполнению работ, в 2015 году также не удалось избежать претензий.

Проведенные исследования позволяют сделать следующие выводы:

- рынок сюрвейерских услуг в портах Азово-Черноморского бассейна представлен множеством специализированных и смежных по специализации фирм;
- объем сюрвейерских услуг за 2013-2015 гг. значительно возрос в результате увеличения объемов перевалки грузов через порты Азово-Черноморского бассейна;
- в 2015 году темпы роста доходов АО СЖС Восток Лимитед заметно увеличились, еще больший темп роста такого показателя как прибыль, а темпы роста расходов снизились в сравнении с 2014 годам. Это говорит об эффективной деятельности, когда при увеличившемся объеме работ, оптимизированы расходы;
- АО СЖС Восток Лимитед является одной из наиболее конкурентоспособной и эффективной сервисной организацией, политику которой можно сформулировать слоганом «надежность, качество, своевременность». Тем не менее, за исследуемый период были получены финансовые претензии;
- в условиях возросших объемов перевалки грузов через южные порты России компания вынуждена была в экстренном порядке решать вопросы кадрового обеспечения работ. В срочном порядке был расширен штат инспекторов, а с отдельными специалистами из числа руководителей

- нижнего уровня были заключены договоры о возмездном оказании услуг;
- технические ошибки, приводящие к финансовым претензиям, возникают в результате перегруженности функциональными обязанностями менеджеров нижнего уровня (координаторов);
 - в структуре расходов на персонал наибольшую долю (45 %) составляет почасовая оплата фрилансерам. Несмотря на некоторые выгоды, это не способствует безупречному исполнению обязательств по договору, исключая финансовые претензии, что негативно сказывается на имидже компании;
 - в 2015 году увеличилась доля оплаты за сверхурочные работы (7 %), в сравнении с 2014 годом (5 %), что связано, прежде всего, с необходимостью занимать дополнительное время для подготовки отчетности в соответствии с требованиями стандартов, чтобы не допускать ситуаций, приводящих к претензии со стороны клиентов.

Глава 3 Предложения по оптимизации организационной структуры

Оптимизация организационной структуры — это приведение структуры предприятия в соответствие с изменившейся внешней средой, приведение в равновесие внутренних взаимодействий для максимально эффективного достижения целей предприятия в рамках принятых стратегий. Необходимость в структурных изменениях на предприятии возникает при существенных изменениях рыночной ситуации, переопределении целей и корректировке стратегий предприятия, при достижении предприятием определенных этапов развития, когда существующая структура сдерживает дальнейший рост [11].

Проведенные исследования и полученные в результате анализа выводы логично приводят к решению о необходимости оптимизации соотношения численности штатных работников и работников, нанимаемых по договорам возмездного оказания услуг. Также с целью уменьшения сверхурочных работ и повышения качества оказываемых услуг необходимо пересмотреть должностные обязанности менеджеров среднего и нижнего уровня.

В связи со значительно возросшими объемами работ в портах Ростов-на-Дону, Ейск, Темрюк, Таганрог, по нашему мнению, целесообразно ввести в штат должности координаторов в этих локациях. Координатор является руководителем нижнего уровня, операционным руководителем.

Основной проблемой, вызывающей необходимость сверхурочных работ с целью предотвращения возможности допущения технических ошибок, несвоевременности представления отчетов, является перегруженность координаторов функциональными обязанностями.

В должностные обязанности координатора входят разнообразные по направлениям виды деятельности, которые можно представить в виде следующей схемы (рис. 3.1).

Как видно на рис. 3.1 к должностным функциям координатора помимо обязанностей прямо касающихся оперативной работы входят такие функции как:

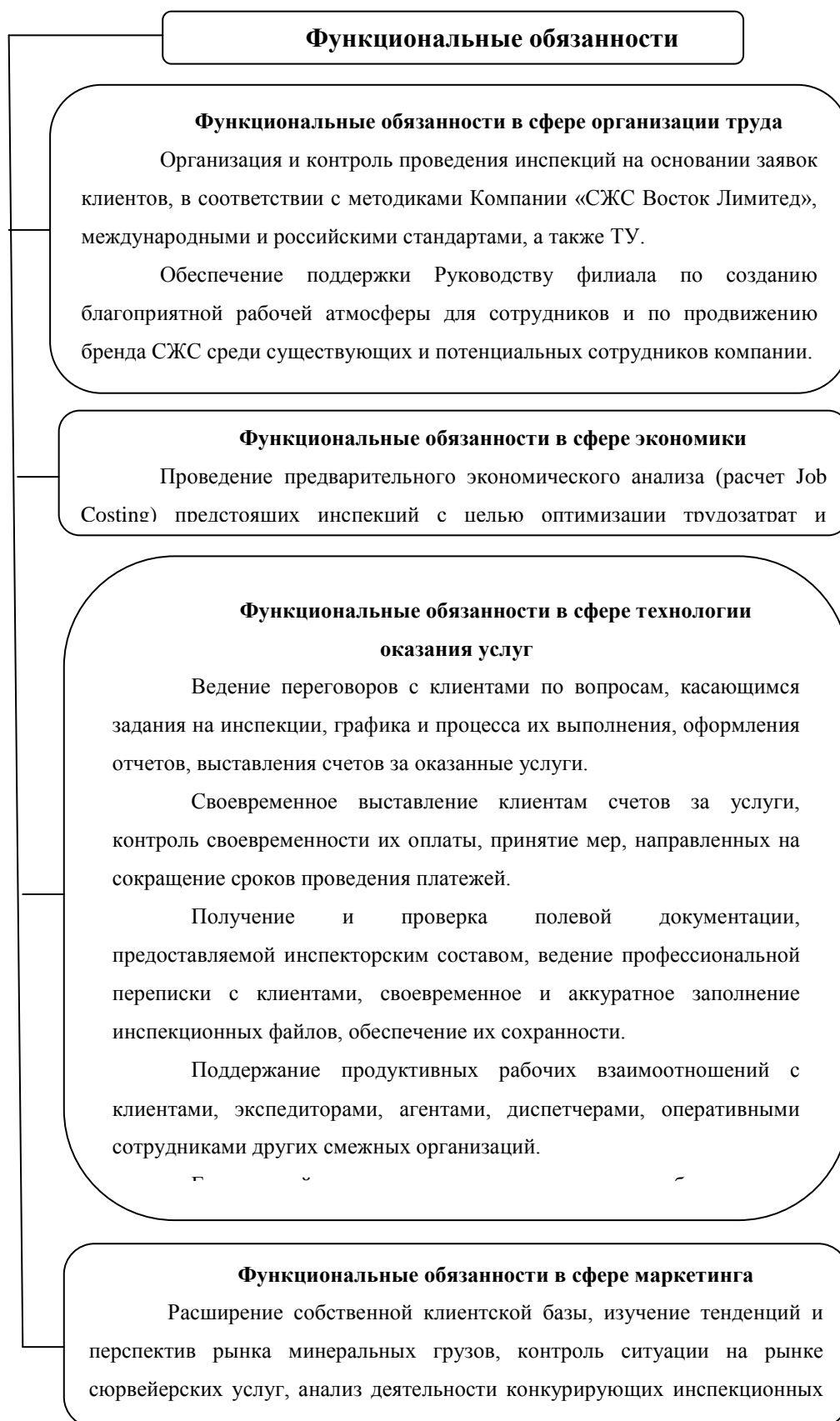


Рис. 3.1. Функциональные обязанности координатора¹⁰

¹⁰ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

Обеспечение поддержки Руководству филиала по созданию благоприятной рабочей атмосферы для сотрудников и по продвижению бренда СЖС среди существующих и потенциальных сотрудников компании.

Проведение предварительного экономического анализа (расчет Job Costing) предстоящих инспекций с целью оптимизации трудозатрат и достижения необходимой рентабельности.

Расширение собственной клиентской базы, изучение тенденций и перспектив рынка минеральных грузов, контроль ситуации на рынке сюрвейерских услуг, анализ деятельности конкурирующих инспекционных компаний, предоставление информации непосредственному руководителю.

С первым и вторым отчасти можно согласиться. Действительно при организации работ в своей локации координатор обязан создать благоприятную рабочую атмосферу для сотрудников. Однако, продвижение бренда СЖС среди потенциальных сотрудников компании — это не оперативная работа, а работа, требующая отдельного планирования, организации продвижения бренда, анализа и т.п.

Проведение предварительного экономического анализа в соответствии с заявкой на инспекцию (расчет Job Costing) необходимая функция координатора так как каждая работа может отличаться в зависимости от спецификаций заказчика. Рассчитываемая стоимость работ включает в себя учет прямых и косвенных затрат. Это также требует дополнительного времени для получения объективной информации об изменении цен на ресурсы, например.

Что касается функции в сфере маркетинга, то обычно в организациях существует как минимум один специалист по маркетингу. Эта работа требует соответствующего уровня образования и имеет свою специфику. Предположим, что координаторов можно обучить такого рода деятельности, но эта работа требует кроме специальных знаний ещё и временных затрат на исследования, анализ полученных результатов, подготовку проектов решений и т.п. Тогда как основная и первоочередная задача координатора это — организация и контроль проведения инспекций на основании заявок клиентов, в соответствии

с методиками Компании «СЖС Восток Лимитед», международными и российскими стандартами, а также ТУ.

Естественно, что для выполнения несвойственных функций тратится дополнительное, сверхурочное время. Одновременно, в связи с возросшими объемами инспекционных работ, также требуется все больше времени для выполнения заявок. Появляется опасность делать какую-либо работу менее качественно. Таким образом, с целью оптимизации функциональной нагрузки координаторов, качественного проведения маркетинговых исследований, предлагаем переложить функциональные обязанности не свойственные должности оперативного руководителя на вновь созданные штатные единицы оперативного и оперативно-технического менеджера, а по вопросам поддержания и развития коммерческих взаимоотношений с существующими и потенциальными клиентами компании на вновь созданные должности специалистов по работе с клиентами.

В существующей организационной структуре штатные химики линейно подчиняются менеджеру отдела минеральных грузов по Югу России, а функционально координатору лаборатории по Югу России, который координирует отдел нефти, газа и химии, а также отдел сельскохозяйственных продуктов. В связи с возросшим объемом лабораторных исследований, по мере необходимости привлекаются фрилансеры. Как уже отмечалось ранее, в компании приоритеты должны быть отданы качеству и надежности, что не в последнюю очередь зависит от личной заинтересованности сотрудников в благоприятном имидже компании. Поэтому, в условиях роста объема и высоких темпах роста заключения длительных контрактов, по нашему мнению, целесообразным будет выделение собственной лаборатории, обслуживающей только отдел минеральных грузов. В соответствии с данным предложением в штат дополнительно вводится должность руководителя лаборатории и еще пяти химиков, один из которых будет возглавлять группу химиков и замещать руководителя лаборатории на период его отсутствия.

Предлагаемая обновленная организационная структура представлена на

рис. 3.2. В обновленной структуре непосредственно менеджеру отдела минеральных грузов подчиняются оперативный и оперативно-технический менеджеры, руководитель лаборатории и специалисты по работе с клиентами.

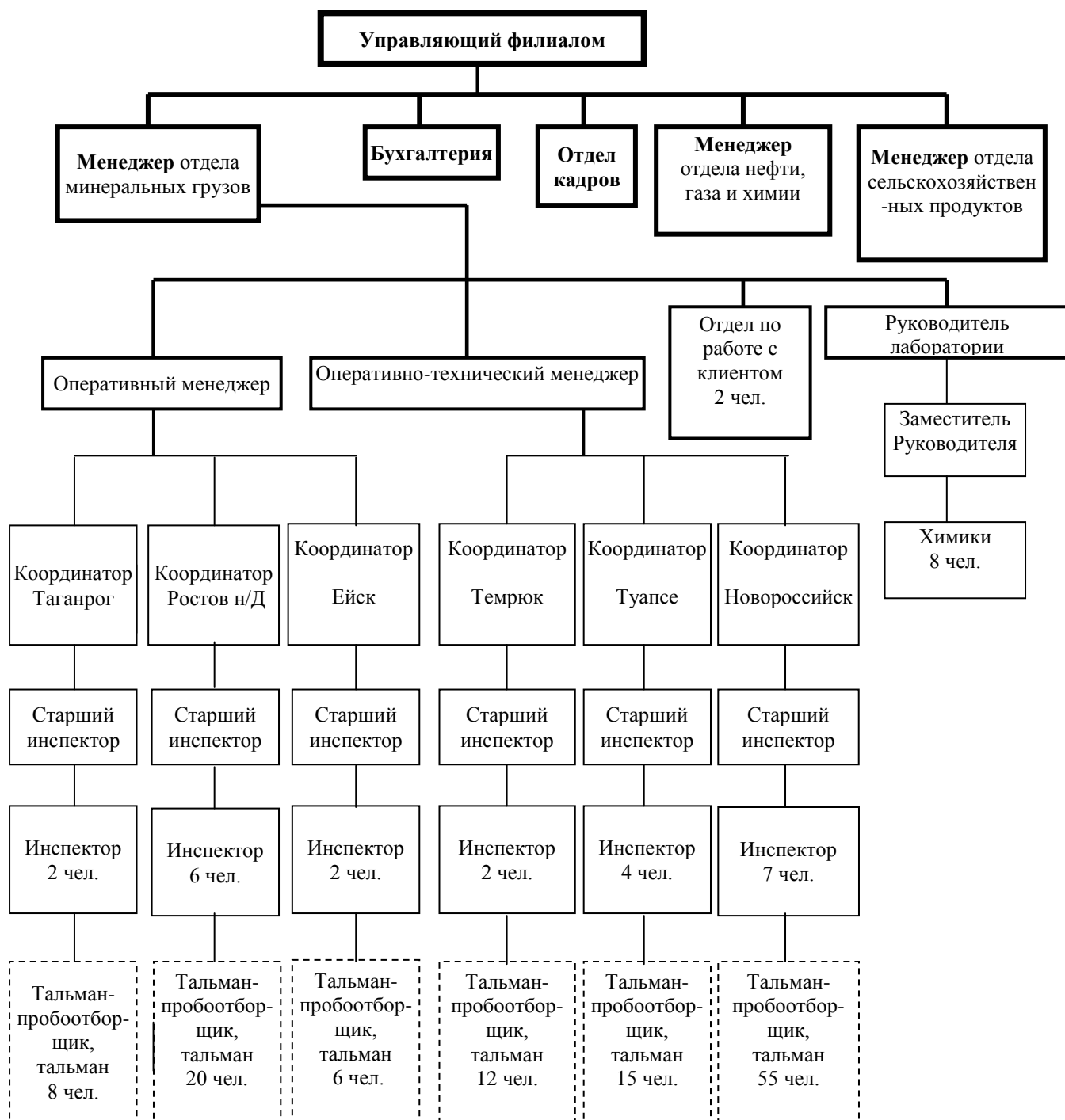


Рис. 3.2. Измененная Организационная структура отдела минеральных грузов южного филиала АО СЖС Восток Лимитед филиала в г. Новороссийске ¹¹

¹¹ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

Каждому из оперативных менеджеров подчиняются по три локации. Локации возглавляет координаторы, в подчинении у которых инспекторы. Должность тальмана-пробоотборщика, тальмана в структуре показана пунктиром, что означает не постоянную численность этих работников, а максимально задействованную на момент исследований. На эту должность максимально привлекаются фрилансеры, хотя есть и штатные рабочие.

Рассмотрим распределение должностных обязанностей в обновлённой структуре.

Оперативный менеджер относится к категории руководителей и непосредственно подчиняется Менеджеру отдела минерального сырья по Югу России.

Назначение на должность и освобождение от нее производится приказом Управляющего филиалом.

Для выполнения возложенных на него функций оперативный менеджер должен:

- иметь высшее инженерно-техническое образование;
- владеть английским языком - разговорным, чтением и письмом, знать техническую терминологию;
- иметь опыт работы в инженерно-технической области и опыт общения с зарубежными партнерами.

В круг основных обязанностей оперативного менеджера, возглавляющего локации Ейска, Ростова-на-Дону и Таганрога входит:

- обеспечение развития существующих и поиск новых направлений бизнеса в Южном регионе России;
- осуществление общего руководства работниками отдела;
- предоставление услуг согласно заключенным контрактам;
- обеспечение подготовки и осуществление контроля ведения всей необходимой документации по контракту;
- разработка внутренних технических процедур проведения инспекций, проверка отчетов инспекторов, доведение до сведения клиентов результатов проведенных инспекций, контроль ведения расчетов с

клиентами, а также:

- эффективное использование человеческих, технических и финансовых ресурсов компании и минимизация затрат для достижения бюджетных целей и задач;
 - обеспечение подчиненных необходимыми для выполнения инспекций ресурсами;
 - ведение постоянного контроля за выполнением работ согласно контракту;
 - контроль качества выполняемых работ, соответствия их требованиям контракта;
 - контроль за своевременной оплатой выставленных клиентам счетов;
 - оперативное консультирование клиентов по возникающим вопросам;
 - подготовка отчетов, проведение анализа собранных данных;
 - оценка систем и методов контроля, применяемых в ходе выполнения контракта;
 - правильное и своевременное оформление и представление клиенту результатов инспекций с рекомендациями по устранению обнаруженных недостатков;
 - расширение собственной клиентской базы, изучение тенденций и перспектив рынка Минеральных грузов, контроль ситуации на рынке сюрвейерских услуг, анализ деятельности конкурирующих инспекционных компаний, предоставление информации непосредственному руководителю;
 - обучение персонала методикам проведения инспекций и оформления отчетности согласно нормативным документам и правилам документооборота, установленным в Компании;
 - участие в освоении новых методик и методов проведения инспекций;
 - согласование с региональным руководством и поддержание на должном уровне всех внутренних процедур, политик и технических вопросов.
- Оперативно-технический менеджер относится к категории

руководителей.

Оперативно-технический менеджер непосредственно подчиняется менеджеру отдела минерального сырья по Югу России. Назначение на должность и освобождение от нее производится приказом Управляющего филиалом.

На должность оперативно-технического менеджера назначается лицо, имеющее высшее техническое или среднее техническое образование и стаж работы в области инспектирования, транспортировки, обработки и хранения наливных грузов не менее 3 лет.

Основной задачей оперативно-технического менеджера является организация и контроль инспекций грузов на уровне международных стандартов.

К основным должностным обязанностям оперативно-технического менеджера возглавляющего локации Темрюка, Туапсе и Новороссийска относятся:

- обеспечение поддержки Руководству филиала в полной мере по созданию благоприятной рабочей атмосферы для сотрудников и по продвижению бренда СЖС среди существующих и потенциальных сотрудников компании;
- организация и контроль проведения инспекций на основании заявок клиентов, в соответствии с методиками Компании «СЖС Восток Лимитед», международными и российскими стандартами, а также ТУ;
- поддержание и развитие оперативных и коммерческих взаимоотношений с существующими и потенциальными клиентами компании для обеспечения роста доходности и объемов деловых операций;
- расширение собственной клиентской базы, изучение тенденций и перспектив рынка Минеральных грузов, контроль ситуации на рынке сюрвейерских услуг, анализ деятельности конкурирующих инспекционных компаний, предоставление информации непосредственному руководителю;

- ведение переговоров с клиентами по вопросам, касающимся задания на инспекции, графика и процесса их выполнения, оформления отчетов, выставления счетов за оказанные услуги;
- своевременное выставление клиентам счетов за услуги, контроль своевременности их оплаты, принятие мер, направленных на сокращение сроков проведения платежей;
- сопровождение клиентов по всем видам операций и услуг компании;
- обеспечение своевременной отправки клиенту информации о ходе инспекции, оформление и предоставление финальных Сертификатов/Рапортов;
- организация рентабельной занятости сотрудников отдела и привлеченных работников, контроль и учет их рабочего времени, фиксация выполненных работ, обеспечение в отделе высокой дисциплины труда;
- согласование с региональным руководством и поддержание на должном уровне всех внутренних процедур, политик и технических вопросов.

Оперативный координатор относится к категории руководителей и непосредственно подчиняется оперативному менеджеру. На должность оперативного координатора назначается лицо, имеющее высшее техническое или среднее техническое образование и стаж работы в области инспектирования, транспортировки, обработки и хранения грузов не менее 3 лет.

Основными задачами оперативного координатора является:

- организация и контроль проведения инспекций на основании заявок клиентов, в соответствии с методиками Компании «СЖС Восток Лимитед», международными и российскими стандартами, а также ТУ.
- получение и проверка полевой документации, предоставляемой инспекторским составом, ведение профессиональной переписки с клиентами, своевременное и аккуратное заполнение инспекционных файлов, обеспечение их сохранности.
- своевременная отправка клиенту информации о ходе инспекции,

- оформление и предоставление финальных Сертификатов/Рапортов.
- организация рентабельной занятости сотрудников отдела и привлеченных работников, контроль и учет их рабочего времени, фиксация выполненных работ, обеспечение в отделе высокой дисциплины труда.
 - ежедневный контроль состояния оперативного оборудования, обеспечение его сохранности, пригодности, соответствие стандартам, своевременной поверки в контрольных метрологических структурах.
 - контроль своевременной выдачи пропусков в порты и на другие режимные территории для сотрудников и автомашин, используемых в оперативной работе.
 - организация и контроль доставки образцов инспектируемого груза (проб) в / из лаборатории, их хранения и учета.
 - обучение инспекторов с целью повышения их профессионального уровня.
 - поддержание продуктивных рабочих взаимоотношений с клиентами, экспедиторами, агентами, диспетчерами, оперативными сотрудниками других смежных организаций.
 - информирование непосредственного руководителя обо всех нестандартных ситуациях, возникающих во время инспекций и оперативной работы.

Заведующий лабораторией относится к категории руководителей и непосредственно подчиняется Менеджеру отдела минеральных грузов по Югу России. На должность Заведующего лабораторией назначается лицо, имеющее высшее образование и стаж работы по специальности не менее 3 лет. Должностные обязанности заведующего лабораторией включают:

- обеспечение выполнения требований Системы управления Качеством, требований стандартов ИСО МЭК 17025 / ГОСТ ИСО/МЭК 17025, ИСО 5725 / ГОСТ Р ИСО 5725 и ГОСТ Р 8.580 при выполнении работ в лаборатории, связанных непосредственно с проведением инспекции качества грузов, начиная с приготовления композитного образца, выполнения анализов по качеству и предоставления информации

- клиентам и лицам, ответственным за выпуск окончательных отчетов;
- обеспечение высокого качества работы лаборатории, полноты и правильности проводимых испытаний (анализов) в соответствии с локальными и международными стандартами качества, заявками клиентов;
 - согласование с координаторами отделов заявок на проведение испытаний, консультирование клиентов по результатам испытаний;
 - создание профессиональной команды посредством личного участия в процессе подбора квалифицированного персонала для лаборатории и его дополнительного обучения с целью повышения профессионального уровня работников. Организация оценки работы сотрудников лаборатории;
 - организация и проведение внутрिलाбораторного контроля качества результатов испытаний в соответствии с Руководством по качеству;
 - организация исследовательской работы и испытаний продукции в соответствии с распоряжениями и инструкциями, полученными от бизнес-подразделений, и правилами компании. Освоение, внедрение и утверждение новых методов анализа, участие в запуске в эксплуатацию нового оборудования;
 - расширение области аккредитации лаборатории в соответствии с изменениями в нормативной документации на сырьё и продукты, а также ситуацией на рынке сюрвейерских услуг. Разработка методов испытаний в соответствии с заявками бизнес-подразделений, их внутрिलाбораторная аттестация и внедрение;
 - обеспечение сохранности, размещения и хранения проб на складе;
 - организация обеспечения оснащённости лаборатории всем необходимым испытательным и вспомогательным оборудованием, средствами измерения, химической посудой, реактивами и другими расходными материалами. Планирование закупки лабораторного оборудования по согласованию с менеджером лабораторий отдела нефти и нефтепродуктов

по Югу России. Подготовка обоснования необходимости закупки оборудования;

- контроль использования лабораторных расходных материалов и оптимизация расходов по их закупке;
- контроль выпуска необходимых отчетов, базирующихся на результатах выполненных испытаний, анализов и обработки данных в LIMS;
- обеспечение участия лаборатории в программах внутреннего контроля качества, установленных Руководством по качеству; в программах межлабораторных сравнительных испытаний в рамках «Round Robin», для контроля корректности выдаваемых лабораторией результатов и подтверждения компетентности лаборатории;
- контроль правильного использования испытательного и измерительного оборудования, находящегося в лаборатории, обеспечение его сохранности, исправности, соответствия стандартам, своевременной поверки в Центрах Стандартизации и Метрологии;
- участие в подготовке лаборатории к аккредитации или подтверждению компетентности.

Старший химик относится к категории специалистов. Старший химик непосредственно подчиняется Заведующему лабораторией. Основные должностные обязанности:

- принятие проб и образцов для проведения анализов и испытаний, регистрация поступивших образцов в соответствии с требованиями Руководства по качеству. Оценка соответствия количества поступивших образцов информации, отражённой в сопроводительных документах. Оценка пригодности образцов для выполнения анализов;
- приготовление композитных образцов в соответствии со стандартными методиками и внутренними документами Компании;
- подготовка лабораторного оборудования к проведению анализов, осуществление проверки его работоспособности и простой регулировки (настройки), в соответствии с требованиями методов, разработанным

инструкциям и другой нормативной технической документации;

- выполнение лабораторных анализов, испытаний, измерений и других видов лабораторных работ в соответствии с требованиями стандартных методов испытаний, технических условий и другой нормативной документации;
- правильная эксплуатация лабораторного оборудования, своевременное и точное снятие показаний приборов;
- бережное отношение к имуществу компании, лабораторному оборудованию, средствам измерения, лабораторной посуде, расходным материалам и реактивам;
- обработка, систематизация и оформление в соответствии с методическими документами результатов анализов, испытаний, измерений, ведение их учета в рабочих журналах.
- своевременное извещение непосредственного руководителя и соответствующих подразделений компании о результатах анализов и испытаний;
- контроль сроков годности, используемых при выполнении лабораторных анализов, материалов и реактивов;
- контроль сроков действия сертификатов, аттестатов и протоколов, используемого при выполнении аналитических работ, лабораторного оборудования и средств измерения.

При назначении старшим группы (в отсутствие заведующего лабораторией, выходные, праздничные дни):

- получение заявок, номинаций и инструкций от оперативного отдела;
- планирование и распределение среди сотрудников группы текущей работы, проведение оперативных мероприятий по ее организации;
- проверка выдаваемых результатов анализов на соответствие требованиям спецификаций клиентов, составленным отчетам и протоколам испытаний, требованиям нормативной документации на продукцию; анализ приемлемости выдаваемых результатов с точки зрения характерности их

для данного продукта.

Специалист по работе с клиентами относится к категории руководителей и непосредственно подчиняется менеджеру отдела минерального сырья по Югу России. К основным обязанностям специалиста по работе с клиентами относятся:

- поддержание и развитие коммерческих взаимоотношений с существующими и потенциальными клиентами Компании;
- активное продвижение бренда компании, её возможностей и честности как основного принципа деятельности Компании;
- постоянное общение (телефонное, по электронной почте и др.) с клиентами по текущим вопросам;
- решение вопросов по техническим спецификациям клиентов, срокам выполнения работ (включая выполнение лабораторных анализов);
- проверка соблюдения корпоративных стандартов и процедур в текущей отчетности офисов филиала;
- выявление проблемных мест в коммуникации с клиентом (избирательно к каждому клиенту) и принятие корректирующих действий;
- участие в деловых встречах с ключевыми клиентами;
- постоянная работа над улучшениями сервиса от обработки заявки до финального отчета (содержание, время);
- оформление исходящей документации в соответствии с внутренними правилами Компании;
- контроль правильности организация отправки/получения проб из отдела в адрес лабораторий;
- контроль составления и отправки лабораторных заданий на проведение анализов;
- контроль расходов отдела на курьерские услуги;
- составление, выпуск и регистрация инспекционных сертификатов/ отчетов;

- организация и контроль правильности архивирования внутренних документов / инструкций / рабочих файлов;
- составление контрактов с клиентами;
- контроль подготовки и рассылки счетов за оказанные услуги клиентам;
- контроль оплаты счетов клиентов отдела минерального сырья и корпоративных клиентов филиала;
- подготовка обобщенных сведений по филиалу для руководителей филиала по результатам работы за месяц;
- обеспечение поддержки Руководству филиала по созданию благоприятной рабочей атмосферы для сотрудников и по продвижению бренда СЖС среди существующих и потенциальных сотрудников компании.

Рассчитаем затраты на содержание новых штатных единиц (табл. 3.1)

Таблица 3.1

Затраты на содержание новых штатных единиц (тыс.руб.)¹²

Должность	Количество штатных единиц	Оклад + другие выплаты	Отчисления	Всего (3+4)×2
1	2	3	4	5
Оперативный менеджер	2	55	16,5	143
Координатор	4	45	13,5	234
Специалист по работе с клиентами	2	35	10,5	91
Руководитель лаборатории	1	45	13,5	58,5
Химик	5	25	7,5	112,5
Итого затрат в месяц				639
Всего затрат в год				7668

Далее рассмотрим структуру расходов на персонал с изменениями в сравнении с существующей в 2015 году структурой расходов (табл. 3.2).

¹² Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Таблица 3.2

Структура расходов на персонал после реализации предложения¹³

№ п/п	Показатели	2015 (тыс.руб.)	%	2016 (тыс.руб.)	%	Темпы роста, %
						2016/ 2015
4	Базовая заработная плата	24424	25,7	29067	30,9	119
5	Сверхурочная	6879	7,2	4719	5,0	69
6	Бонус	5677	6	7140	7,6	126
7	Дополнительные льготы	1034	1,1	1288	1,4	125
8	Социальные расходы	3516	3,7	4025	4,3	114
9	Пенсионный фонд	7421	7,8	8820	9,4	119
10	Внешнее обучение	643	0,7	100	0,1	16
11	Почасовая оплата (фрилансер)	45383	47,8	39023	41,3	86
	Итого расходы на персонал	94977	100	94182	100	99

Из табл. 3.2 видно, что в целом расходы на персонал снизятся. Значительно уменьшатся расходы на обучение, так как в 2015 году на эти цели была затрачена значительная сумма. В результате повысили квалификацию менеджеры нижнего уровня, три из которых в обновленной структуре займут места координаторов. Положительным также можно считать снижение оплаты за сверхурочные работы, которое достигается в результате перераспределения должностных функций ранее исполняемых координаторами, а в новой структуре оперативными менеджерами и специалистами по работе с клиентами. Снизится сумма почасовой оплаты. Соответственно изменится структура расходов: возрастает доля базовой заработной платы и социальных отчислений.

В результате перераспределения функций и ответственности, а также оптимизации режима рабочего времени появляется возможность качественного своевременного обслуживания клиентов, заключения большего количества контрактов и соответственно увеличения доходов.

¹³ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Пролонгируем существующую тенденцию увеличения числа контрактов и рассчитаем предполагаемую сумму доходов (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Расчёт предполагаемой суммы доходов за счет увеличения числа контрактов (тыс.руб.)¹⁴

Показатели \ Год	2013	2014	2015	2016
Длительные контракты	65	75	110	140
Разовые работы	74	70	63	60
Всего контрактов	139	145	173	200
Доходы	119590	178212	318118	367800
Средняя цена контракта	860	1229	1839	1839

Таким образом, в таблице видно, что даже при средней цене контракта на уровне 2015 года, за счет роста числа контрактов доходы увеличатся.

Рассчитаем суммарный экономический эффект от предложенных мероприятий по формуле:

$$\text{Суммарный экономический эффект} = (\text{снижение расходов на персонал}) + (\text{увеличение доходов от увеличения числа контрактов}).$$

Подставим данные в формулу:

$$\text{Суммарный экономический эффект} = (94977 - 94182) + (367800 - 318118) = 795 + 49682 = 50477 \text{ тыс.руб.}$$

¹⁴ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Заключение

Компания SGS – мировой лидер в сфере инспекционных услуг, экспертизы, испытаний и сертификации.

Ключевые услуги АО СЖС Восток Лимитед можно разделить на четыре категории:

1. Инспекционные услуги;
2. Испытания;
3. Сертификация;
4. Экспертиза.

Объем оказываемых услуг за 2013-2015 гг. значительно возрос. В 2015 году темпы роста доходов заметно увеличились, а темпы роста расходов снизились в сравнении с 2014 годам. Это говорит, во-первых, об увеличившемся объеме работ, во-вторых — об оптимизации расходов. Наиболее заметна за исследуемый период положительная динамика темпов роста прибыли. Если в 2014 году, в сравнении с 2013 годом темпы роста этого показателя были 158 %, то в 2015 г., в сравнении с предыдущим годом — 231%.

Хорошими темпами растет оказание услуг по длительным контрактам. Такая динамика, на наш взгляд, является благоприятной для развития бизнеса. Заключение длительных контрактов после оказанных услуг и переход клиентов из отношений разовых услуг в отношения длительного сотрудничества может говорить о доверии, надежности исполнителя.

Анализ существующей организационной структуры показал, что число управленческих уровней не соответствует масштабам деятельности и возросшему объему работ. При анализе структуры расходов на персонал выявлено, что наибольшую долю в расходах на персонал составляет почасовая оплата фрилансерам. В 2014 году доля затрат на оплату труда фрилансерам занимала более 50%, в 2015 году наметилась тенденция к снижению этого показателя с одновременным небольшим возрастанием доли базовой заработной платы штатных сотрудников. В 2015 году увеличилась доля оплаты

за сверхурочные работы. Это связано с тем, что увеличившаяся нагрузка на руководителей среднего и нижнего звена повлекла за собой необходимость занимать дополнительное время для подготовки отчетности в соответствии с требованиями стандартов, чтобы не допускать ситуаций, приводящих к претензии со стороны клиентов. В 2014 году финансовые претензии заметно возросли. Несмотря на небольшие суммы, этот факт наносит ощутимый ущерб компании. Речь идет о деловой репутации и надежности. Невзирая на принятые меры по соблюдению всех требований стандартов по выполнению работ, в 2015 году также не удалось избежать претензий.

Проведенные исследования позволяют сделать следующие **выводы**:

- рынок сюрвейерских услуг в портах Азово-Черноморского бассейна представлен множеством специализированных и смежных по специализации фирм;
- объем сюрвейерских услуг за 2013-2015 гг. значительно возрос в результате увеличения объемов перевалки грузов через порты Азово-Черноморского бассейна;
- АО СЖС Восток Лимитед является одной из наиболее конкурентоспособной и эффективной сервисной организацией, политику которой можно сформулировать слоганом «надежность, качество, своевременность». Тем не менее, за исследуемый период были получены финансовые претензии;
- в условиях возросших объемов перевалки грузов через южные порты России компания вынуждена была в экстренном порядке решать вопросы кадрового обеспечения работ. В срочном порядке был расширен штат инспекторов, а с отдельными специалистами из числа руководителей нижнего уровня были заключены договоры о возмездном оказании услуг;
- технические ошибки, приводящие к финансовым претензиям, возникают в результате перегруженности функциональными обязанностями менеджеров нижнего уровня (координаторов);
- в структуре расходов на персонал наибольшую долю (45 %) составляет

почасовая оплата фрилансерам. Несмотря на некоторые выгоды, в случае, когда речь идет о репутации компании, это не способствует безупречному исполнению обязательств по договору;

- в 2015 году увеличилась доля оплаты за сверхурочные работы (7 %), в сравнении с 2014 годом (5 %), что связано, прежде всего, с необходимостью занимать дополнительное время для подготовки отчетности в соответствии с требованиями стандартов, чтобы не допускать ситуаций, приводящих к претензии со стороны клиентов.

Предлагаем:

- с целью уменьшения сверхурочных работ и повышения качества оказываемых услуг пересмотреть должностные обязанности менеджеров среднего и нижнего уровня;
- в связи со значительно возросшими объемами работ в портах Ростов-на-Дону, Ейск, Темрюк, Таганрог, ввести в штат должности координаторов в этих локациях;
- с целью оптимизации функциональной нагрузки координаторов, качественного проведения маркетинговых исследований, предлагаем переложить функциональные обязанности не свойственные должности оперативного руководителя на вновь созданные штатные единицы оперативного и оперативно-технического менеджера, а по вопросам поддержания и развития коммерческих взаимоотношений с существующими и потенциальными клиентами компании на вновь созданные должности специалистов по работе с клиентами;
- в условиях роста объема и высоких темпах роста заключения длительных контрактов, выделить собственную лабораторию, обслуживающую только отдел минеральных грузов. В соответствии с данным предложением в штат дополнительно ввести должность руководителя лаборатории и еще пяти химиков, один из которых будет возглавлять группу химиков и замещать руководителя лаборатории на период его отсутствия.

Список использованной литературы

1. Адаптивные организационные структуры управления предприятиями в нестабильной среде хозяйствования: Монография/Л.Э. Комаева, М.Р. Дзагоева и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 200 с.
2. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Факторы проектирования организаций. [Электронный ресурс]. URL: <http://oplib.ru/random/view/649678> (дата обращения 15.12.2015)
3. История группы SGS [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sgs.ru/%7E/media/Global/Documents/Brochures/sgs-group-history-en.ashx> (дата обращения 10.12.2015)
4. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учеб. / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
5. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: учеб. / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2013. - 365 с.
6. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 329 с.
7. Менеджмент: учеб. пособие/Кнышова Е. Н. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с.
8. Мильнер Б.З. Теория организации: учеб.—5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 217 с.
9. Объемы перевозки экспортно-импортных грузов через припортовые станции СКЖД будут расти // Транспорт Юга. Региональный специализированный журнал. [Электронный ресурс]. URL: <http://transportyuga.ru/articles/476.html> (дата обращения 20.12.2015)
10. Оптимизация организационной структуры компании: переоценка стратегии [Электронный ресурс]. URL: <http://www.citycsg.ru/research/39.html> (дата обращения 20.02.2016).
11. Оптимизация организационной структуры: основной эффект, причины и целесообразность проведения: учеб. по экономике [Электронный ресурс].

- URL: <http://eclib.net/9/40.html> (дата обращения 20.02.2016)
12. Организационное проектирование: учеб. / Баринов В. А. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 384 с.
 13. Политика честности в компании SGS [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sgs.ru> (дата обращения 10.12.2015)
 14. Портовая инфраструктура в Азово-Черноморском бассейне // Морские вести России. – 2013. – № 12. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.morvesti.ru/analytics/detail.php?ID=23608> (дата обращения 2 апреля 2016 года)
 15. Райченко А.В. Общий менеджмент: учеб. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 384 с.
 16. Реструктуризация ответственности управленческого аппарата организации для обеспечения адаптации операционной деятельности с изменениями среды / О.В. Попова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 6. – С. 97-103
 17. Словарь современных понятий и терминов. – 4-е изд., дораб. И доп./ Авт.: Н.Т. Бунимович, Г.Г. Жаркова, Т.М. Корнилова и др. Сост., общ. ред. В.А. Макаренко. – М.: Республика, 2002. – 527 с.
 18. Совершенствование управления промышленными предприятиями: организационные аспекты формирования службы, противодействующей кризисам / В.М. Воронина, О.В. Федорищева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 4. – С. 65-74
 19. Теория менеджмента: учеб. / П.А. Михненко. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 304 с.
 20. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 304 с.
 21. Теория организации: учеб. / Д.В. Олянич, Н.В. Ибрагимова и др. [Электронный ресурс]. URL: <http://management61.ru/index.php?do=static&page=21teororg> (дата обращения 20.02.2016).
 22. Третьякова, Е.П. Теория организации: учеб. пособие / Е.П. Третьякова. - М.: КноРус, 2012. - 224 с.

23. Устав Акционерного общества «СЖС Восток Лимитед» (редакция № 8)
Утвержден решением № 49 от 17 февраля 2015 г.
24. Чикин Алексей. Морские ворота открыты // Российская Бизнес-газета -
№967 (38) [Электронный ресурс]. URL: <http://rg.ru/2014/09/30/perevalka-gruzov.html> (дата обращения 20.12.2015).
25. Эволюция и варианты систем управления предприятиями / А.П. Тяпухин
// Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 5. – С. 3-9