

«Медиа-ВАК»

БИЗНЕС В ЗАКОНЕ

Экономико - юридический журнал

№ 2, 2011 г.

г. Москва

«БИЗНЕС В ЗАКОНЕ»

№ 2, 2011 г.

В журнале рассматриваются важнейшие экономико-правовые проблемы, с которыми сталкиваются представители малого, среднего и крупного российского бизнеса. Авторами статей являются ученые, работающие над кандидатскими и докторскими диссертациями.

Главный редактор,
директор по маркетингу, канд. наук -
Ястребова Елена Владимировна

Зам. главного редактора -
Чистяков Владимир Всеволодович

Дизайн Бородин П.
Корректор Вольская Е.Я.
Верстка Курышева М.Е.

Адрес редакции
119607, г. Москва, ул. Раменки, 21-282.

Телефон редакции:
932-47-09
8-916-577-9406

E-Mail: leg_journal@list.ru

<http://www.urvak.ru>

Журнал издается с сентября 2007г.

Издание зарегистрировано в Комитете РФ по печати. Свидетельство о регистрации СМИ: ПИ №ФС77-29545 от 13.09.2007.

Ранее издавался журнал "Бизнес в законе. Приложение к журналу "Черные дыры" в Российском Законодательстве".
Свидетельство о регистрации СМИ: ПИ №ФС77-19120 от 24.12.2004.

Учредитель журнала "Медиа-ВАК"

Журнал распространяется только по подписке.

Индекс по каталогу агентства "Роспечать":
46340 "Бизнес в законе".

Индекс по каталогу агентства "Роспечать":
46341 "Бизнес в законе" на CD-ROM.

Цена договорная.

Журнал выпускается при участии: Московской Государственной юридической академии имени О.Е. Кутафина, Академии Генпрокуратуры РФ, Экономического факультета МГУ

Подписано к печати 01.04.2011. Формат 60x84 1/8.
Печать офсетная. Бумага офсетная № 1. Печ. л. 32.
Тираж 2500 экз. (1 завод 180 экз.). Заказ № 1206

Периодичность - 6 раз в год.
Отпечатано в ГУП РМ "Республиканская типография "Красный Октябрь" г. Саранск, ул. Советская, д.55а, тел. 47-02-48.

Журнал входит в «Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий», в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата и доктора наук по праву и по экономике.

Решение Президиума ВАК Минобрнауки России от 25.02.2011, <http://vak.ed.gov.ru>

Все статьи, публикуемые в журнале, рецензируются членами редколлегии и другими ведущими учеными-юристами, экономистами.

Сопредседатели редакционной коллегии журнала:

Жалинский Альфред Эрнестович – д.ю.н., профессор, Заслуженный деятель науки РФ, заведующий кафедрой уголовного права Государственного университета – Высшей школы экономики.

Мельник Маргарита Викторовна – д.э.н., профессор, научный руководитель межвузовского научно-методического центра по бухгалтерскому учету и аудиту, профессор кафедры экономического анализа и аудита финансовой академии при правительстве Российской Федерации.

Ястребова Елена Владимировна – кандидат наук, главный редактор журнала

Члены редакционной коллегии журнала:

Басик Владимир Петрович – д.ю.н., сотрудник службы экономической безопасности ФСБ России

Блажеев Виктор Владимирович – профессор, Заслуженный юрист России, ректор Московской государственной юридической академии имени О.Е. Кутафина

Бринчук Михаил Михайлович – д.ю.н., профессор, Заслуженный деятель науки РФ, руководитель центра эколого-правовых исследований Института государства и права РАН

Глуценко Василий Максимович – д.в.н., д.э.н., профессор, ректор Московского городского университета управления Правительства Москвы

Заславская Татьяна Ивановна – академик РАН, д.э.н., профессор, декан факультета Академии Народного Хозяйства при Правительстве РФ, сопresident междисциплинарного центра социальных и экономических наук, лауреат премии FFS (Hamburg), лауреат Демидовской премии

Звечаровский Игорь Эдуардович – д.ю.н., профессор, Заслуженный юрист РФ, ректор Академии Генпрокуратуры РФ

Катульский Евгений Данилович – д.э.н., профессор, заслуженный деятель науки, заведующий кафедрой, Московская академия Государственного и муниципального управления

Курбанов Рашад Афатович – д.ю.н., заведующий кафедрой РГТЭУ

Лютова Ирина Ивановна – д.э.н., профессор, академик РАЕН, зав. кафедрой Национального института бизнеса

Туманова Лидия Владимировна – д.ю.н., профессор, Заслуженный юрист РФ, декан юридического факультета Тверского государственного университета

Чупрова Антонина Юрьевна – к.ю.н., доцент, профессор Нижегородской Академии МВД России

Щипанова Дарина Григорьевна – д.э.н., профессор, почетный работник высшего образования, профессор Московского Гуманитарного университета

Члены редакционного совета журнала:

Балабанов В.С., Викулов С.Ф., Витрянский В.В., Герасименко В.В., Горбунов А.П., Гошуляк В.В., Занковский С.С., Ершова И.В., Крохина Ю.А., Козусев А.Ф., Коршунов Н.М., Опальский А.П., Параскевова С.А., Петрова Г.В., Полюшкина Л.Ф., Симонов Н.Е., Чистяков В.В., Шпаковский Ю.Г., Эртель А.Г.

12.8. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Колесова Светлана Борисовна, соискатель, кафедра управления социально-экономическими системами, Удмуртский государственный университет

Контакты автора: SBKolesova@udsu.ru

Аннотация. Динамичные изменения технологий добычи нефти, рынка сбыта и потребностей нефтегазовых предприятий неизбежно приводят к необходимости постоянного развития организации бизнес-процессов. Для этого необходимо разобраться с приоритетными направлениями развития бизнес-процессов, что позволит проводить необходимые преобразования сразу же, как только появляется соответствующая необходимость, продиктованная требованиями времени.

Ключевые слова: нефтяная и газовая промышленность, бизнес-процесс, реформирование

DIRECTION OF THE ORGANIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN ENTERPRISES OF OIL AND GAS INDUSTRY

Kolesova Svetlana B., applicant on social and economic systems management chair of state educational institution of higher professional education «Udmurt state university»

Annotation: The dynamic changes in oil production technology, product market and the needs of oil and gas companies will inevitably lead to the continued development of business processes. The priorities in the development of business processes must be considered to enable the immediately necessary changes, dictated by the demands of the time.

Keywords: oil and gas industry, business process, re-engineering, restructuring, reforming

В период радикальных перемен, образования новых социально-экономических отношений и организационно-правовых форм важное место занимает проблема выживания и развития промышленных предприятий. Реформирование экономики сопровождается научными исследованиями и разработками теоретического характера. Прежде всего это внедрение теории и практики менеджмента, маркетинга и правовой базы, которые обеспечат построение новой концепции социально-экономического развития нашего общества. Однако отставание теоретических и методологических разработок ряда основополагающих проблем значительно влияют на поступательное движение и развитие общественных социально-экономических отношений. Создание нового производственного корпуса вызывает необходимость решения ряда серьезных конструктивных и методологических проблем.

В условиях спада российского производства, когда около половины предприятий убыточны или балансируют на грани безубыточности, стоит проблема управ-

ления бизнес-процессами на предприятиях и регионов при основном дефиците финансов. Традиционно под предприятиями, требующими реинжиниринга бизнес-процессов, понимаются структуры, находящиеся в кризисном или предбанкротном состоянии. Однако реалии сегодняшнего дня таковы, что реформирование не менее необходимо и благополучным предприятиям или коммерческим организациям, имеющим неиспользованные резервы системы управления, и предприятиям, идущим к финансовому кризису из-за угрозы потери управляемости (когда система управления не соответствует производственным возможностям).

Реинжиниринг бизнес-процессов компании является одним из инструментов повышения эффективности систем управления нефтегазовых компаний, их финансово-хозяйственной деятельности, а, следовательно, повышения их конкурентоспособности. Реинжиниринг бизнес-процессов компании ведет к созданию комплекса взаимодействующих подразделений, деятельность которых ориентирована на основные цели предприятия в большей степени, чем прежде, за счет изменения внутренней структуры и системы управления, а также комплекса работ по организации использования внутреннего потенциала. Следствием реинжиниринга бизнес-процессов предприятия может являться реструктуризация, реорганизация компании.

К основным целевым приоритетам совершенствования организации бизнес-процессами предприятия относятся:

- повышение способности к адаптации предприятия в новых условиях хозяйствования;
- снижение издержек как условие повышения конкурентоспособности предприятия;
- поиск дополнительной загрузки основных фондов и работающих;
- повышение инициативы и личной заинтересованности в росте эффективности производства.

Структура управления в условиях развития рыночных отношений должна адекватно отражать отношения собственности и интересы работников всех уровней и специальностей, т.е. необходимо формировать новый механизм управления бизнесом предприятия, обеспечивающим развитие и выживание в условиях постоянно изменяющейся среды.

В нефтегазовом комплексе страны базовая проблема эффективности предприятий связана с тремя основными направлениями:

- рациональное использование сырьевой базы и пополнение запасов нефти и газа за счет доразведки осваиваемых месторождений и постоянной разведки новых территорий;
- совершенствование систем разработки нефтяных месторождений и повышение эффективности их эксплуатации;
- повышение экономической устойчивости нефтегазовых компаний за счет совершенствования организации и управления производством [3].

В нефтяной и газовой промышленности действуют вертикально-интегрированные нефтяные компании (ВИНК), представляющие собой объединенные в рамках единой собственности организации, обеспечивающих технологические процессы разведки, добычу нефти и газа, их переработку, транспортировку и сбыт продукции. ВИНК предоставляет собой сложную динамическую систему, состоящей из ступеней и звеньев. Упорядоченная совокупность взаимосвязанных звеньев, находящихся между собой в устойчивых от-

ношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого, представляет собой организационную структуру управления. Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря связям, которые подразделяются на горизонтальные и вертикальные.

Многие нефтяные компании предоставляют собой корпорации типа промышленного холдинга, обеспечивающего:

- единую производственную рыночную стратегию;
- централизованное бюджетное планирование и управление финансовыми ресурсами при сохранении производственной самостоятельности дочерних акционерных обществ, входящих в холдинг;
- общую технологическую цепочку с четко обозначенными центрами добавленной стоимости (центрами прибыли и центрами издержек);
- централизацией ряда управленческих функций, в т.ч. создание центра технологического информационного управления.

Данный тип структуры характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением. Крупные предприятия создают производственные структуры, предоставляют им определенную самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности, а за собой оставляют право местного контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, инвестиций, научно-исследовательских разработок и т.п.

Приоритетными направлениями деятельности предприятий нефтегазовой отрасли являются: расширение рынка операторских услуг по добыче нефти и газа; применение инновационных технологий, направленных на сокращение издержек (экономия электроэнергии, снижение затрат на транспорте, в бурении, во вспомогательной сфере, снижение запасов товароматериальных ценностей на складах, сокращение простоев основного производства в ожидании технологического обеспечения) и повышение доли отдачи производственных фондов; реализация программ по экологической и промышленной безопасности, а также охране труда.

Предлагается выделить два направления совершенствования организации бизнес-процессов предприятий нефтегазовой отрасли:

- *переход от трехуровневой (функционально-операционной) системы управления к двухуровневой (функционально-процессной);*
- *аутсорсинг непрофильных бизнес-процессов.*

Первое из этих направлений развития организации бизнес-процессов предприятий нефтегазовой промышленности рассмотрено в статье Я.В. Крюкова [2]. Он предложил переход от трехуровневой (функционально-операционной) системы управления к двухуровневой (функционально-процессной). Трехуровневая система управления организована по принципу "центральный аппарат управления – филиал – цех". Двухуровневая система управления характеризуется тем, что включает только два элемента:

- месторождения (включая лицензии на разработку),
- единый центр управления.

При этом изменениям подвергается не только структура центрального аппарата управления, но и вся система внутренних отношений между подразделениями компании (основанная на том, что цеха добычи подчиняются напрямую аппарату управления акционерного общества).

Основной принцип двухуровневой структуры – каждый цех добычи эксплуатирует целое количество месторождений и осуществляет технологический процесс от скважины до коммерческого узла учета и передачи нефти. Создаются комплексные цеха по добыче нефти и газа взамен цехов, выделенных по функциональному принципу. Так, в ходе реорганизации ОАО "Томск-нефть", проведенной в 2003 г., применен подход к управлению производственной деятельностью на основе производственных блоков – узкой специализации производственных единиц. Четыре блока включают в себя:

- цеха добычи (добывающие скважины),
- цеха поддержания пластового давления (обслуживание кустовых насосных станций),
- цеха подготовки нефти (обслуживание дожимных насосных станций и пунктов подготовки нефти);
- транспортные цеха (трубопроводный транспорт) [5].

На основе обозначенных технологий в структуре руководства созданы четыре управления, которые обладают собственным бюджетом, им переданы функции заказчика [4].

Разница двухзвенной и трехзвенной систем управления состоит в следующем:

- в числе ступеней выработки управленческих решений (считается, что чем меньше ступеней, тем меньше трансформируется исходная идея верхнего уровня управления и тем точнее она реализуется, давая результат, адекватный команде);
- в величине интервала времени от момента выработки управленческого решения верхнего уровня до его исполнения после всех бюрократических процедур и аналогичного времени обратной связи;
- в числе управленцев на каждом из уровней системы.

Конкретная организационная структура нефтяных компаний зависит от ряда внешних и внутренних факторов, но в основе каждой из них лежит вертикально интегрированный отраслевой комплекс. Все они образуются на базе одного или нескольких акционерных обществ, которые создают основы для поддержания технологического процесса, определяют их производственную специализацию и привязывают новую структуру к определенной территории.

Второе перспективное направление развития организации бизнес-процессов нефтегазовых компаний – аутсорсинг непрофильных бизнес-процессов. С развитием производства в нефтегазовой промышленности углубляется разделение труда, появляется необходимость более четкого разграничения профильных и непрофильных процессов. Это приводит к необходимости создания специализированных предприятий, выполняющих те или иные работы по технологическому обеспечению производства, или специализированных вспомогательных цехов и служб на самом предприятии [6]. За счет перевода сервисных структур на рыночные условия функционирования в качестве самостоятельных операторов или как сервисных компаний, выполняющих свою работу на подрядной основе, повышается эффективность деятельности основного производства [1]. Реализация этой программы позволяет снизить расходы и добиться удешевления стоимости сервисных услуг за счет создания конкурентной среды.

Результатами успешно проведенного реинжиниринга бизнес-процессов предприятий нефтегазовой промышленности могут быть следующие результаты:

- 1) сокращение персонала компании при сохранении объемов добычи;
- 2) снижение стоимости при сохранении объемов и качества добычи нефти;
- 3) сокращение уровней управления бизнесом;
- 4) повышение стоимости бизнеса с точки зрения финансового инвестора;
- 5) повышение стоимости бизнеса в отрасли;
- 6) разгрузка высших руководителей от «текучки», не относящихся к компетенции руководства, переносится на нижние этажи власти;
- 7) рост рентабельности предприятия.

Заключительным этапом реинжиниринга производства станет изменение самого принципа построения системы управления. Функционально-операционная структура управления будет заменена на функционально-процессную. Новое звено управления при этом сможет объединить несколько функциональных отделов. А главным преимуществом будет координация деятельности по нескольким связанным операциям или однородным функциям. Произойдет "горизонтальная" интеграция производства. Объединение первого и второго уровней управления позволит организовать сквозное управление с вовлечением специалистов, работающих в районах нефтедобычи и владеющими полной информацией о состоянии месторождения.

Список литературы:

1. Алекперов В.Ю. Вертикально интегрированные нефтяные компании России. – М.: АО РИТЭК, 1996.
2. Крюков Я.В. Информационная поддержка процесса управления активами нефтяной компании, представленными запасами углеводородного сырья. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ccadllW0dl8J:econom.nsc.ru/> (дата обращения: 23.01.11)
3. Макаров А.В. Экономические вопросы проектирования и разработки нефтяных месторождений. – СПб.: Недра, 2009. – 196 с.
4. Новые системы управления // Нефтяник. – 2003. – №9.
5. ОАО «Томскнефть» слила своих «дочек» в «Васюган» // Коммерсант. – 2003. – 5 декабря. – с.15.
6. Якунина О.Г. Реорганизация нефтегазодобывающего производства в условиях экономических преобразований // Управление экономикой отраслей и предприятий ТЭК: Сборник научных трудов. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2005.

РЕЦЕНЗИЯ

на статью Колесовой С. В. «Направления развития организации бизнес-процессов на предприятиях нефтегазовой промышленности»

В данной статье предлагается выделить два основных направления совершенствования организации бизнес-процессов предприятий нефтегазовой отрасли:

- переход от традиционной функционально-операционной системы управления к двухуровневой (функционально-процессной);
- внедрение неформальных бизнес-процессов.

Тематика статьи является весьма актуальной, так как динамичное освоение недр, добыча нефти, газа, угля и нефтепродуктов нефтегазовых предприятий неизбежно приводит к необходимости постоянного развития организации бизнес-процессов.

Цели, поставленные в статье, успешно реализованы.

Данная статья рекомендуется к публикации в научном журнале без доработки.

Профессор кафедры управления
корпоративными экономическими системами
ТГУ ВКО-Удп Уо

д.т.н., профессор Паршин В.И.



Надпись рецензента заверена

Александр В.
23.01.2011 г.

В.И. Паршин