

Осиновская Ирина Владимировна

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента в отраслях ТЭК
Тюменского государственного нефтегазового
университета

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕФТЕДОБЫВАЮЩИХ СТРУКТУР

Аннотация:

В статье рассматриваются вопросы целесообразности проведения структурных преобразований в деятельности нефтедобывающих структур. Сделан акцент на целесообразности использования целевого и затратного подходов в оценке эффективности вариантов организационных изменений. Трансформация производственных структур отраслевых добывающих предприятий рассматривается как основное направление организационных изменений.

Ключевые слова:

изменения, производственная структура, эффективность, затраты, управление, стратегический (целевой) аспект, затратный аспект, принцип последовательного уменьшения неопределенности, сервис, звено.

Osinovskaya Irina Vladimirovna

PhD in Economics, Assistant Professor,
Fuel Energy Complex Management Department,
Tyumen State Oil and Gas University

ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE ACTIVITY OF OIL-EXTRACTING STRUCTURES

Summary:

The article deals with the expediency of carrying out structural transformations in the activity of oil-extracting structures. The author discusses the advisability of using the target and the cost approaches when assessing the efficiency of organizational changes options. The transformation of production structures of the extracting industry enterprises is considered as the main area of organizational changes.

Keywords:

changes, production structure, efficiency, expenses, management, strategy (target) aspect, cost aspect, principle of gradual decrease of uncertainty, service, link.

В области управления организационными преобразованиями на уровне любого предприятия можно выделить два аспекта эффективности данных структурных изменений: стратегический (целевой) и затратный. Первый отражает меру реализации стратегии и степени достижения поставленных нефтегазодобывающей структурой целей, а второй – экономичность способов проведения организационных преобразований и их отражение на величине общих затрат на добычу нефти и газа. Выявление целей и образа действий для их достижения является предметом стратегического планирования. Выбор же технологий преобразования ресурсов в заданные результаты представляет собой тактическую задачу.

Однако целевой и затратный принципы эффективного структурно-организационного решения, по мнению многих авторов, не являются единственными критериями определения эффективности управленческого решения в сфере проведения организационных преобразований в нефтегазодобыче. В реальных задачах принятия решений все еще сохраняется большая неопределенность информации, обусловленная наличием многих ситуаций и целей. Поэтому сразу осуществить выбор единственного решения из множества возможных очень сложно. В связи с этим используется принцип последовательного уменьшения неопределенности, заключающийся в последовательном сужении множества решений (альтернатив). Множество альтернативных решений сужается до множества допустимых решений на основе учета ограничений. Приемлемыми, или допустимыми, называются решения, удовлетворяющие множеству ограничений. Процедура получения множества приемлемых решений из исходного множества может выполняться путем логического мышления или формально, в зависимости от степени формализации информации.

Таким образом, в процессе принятия управленческих решений по проведению организационных преобразований менеджеры нефтегазодобывающих структур должны в первую очередь ориентироваться на стратегическую и затратную эффективность проводимых изменений.

Для организационных изменений характерно использование разделения, выделения и объединения структурных подразделений, изменение числа иерархических уровней, сокращение численности персонала, другие способы изменения системы управления [1; 2]. При этом сочетание нескольких способов организационных изменений дает больший синергический эффект, чем более интенсивное использование только одного из них.

Принятие компаниями новых стратегий в большинстве случаев делает необходимым внесение изменений в их структуру. Однако стратегия редко предписывает единственные структурные решения. Более того, важнейшими проблемами в стратегии чаще оказывались проблемы реализации и непрерывной адаптации: добиваться ее выполнения и оставаться гибкими. Таким образом, организационные изменения являются средством обеспечения гибкости управления компаниями и реализации принятых стратегических решений.

Реализация управленческих решений, направленных на организационные преобразования, предполагает определение лиц, ответственных за каждый этап реализации, четкой последовательности проводимых действий (данный процесс должен быть строго алгоритмизированным), сроков их выполнения. Также должны быть проанализированы последствия их принятия, выполнены сравнения альтернативных вариантов решений по изменению структуры компании или группы компаний.

Достижение успеха в результате проведения структурно-организационных преобразований обеспечивается с помощью управления процессами этих изменений. Для этого требуется поддержка проводимых мероприятий сотрудниками и менеджерами компании. При проведении компанией структурных изменений должны быть учтены возможные сопротивления со стороны как менеджеров, так и рабочих в связи с их неуверенностью в целесообразности данных решений – любая возможность потерять положение, часть заработной платы и тем более работу создает у многих из них психологическое напряжение.

В условиях динамично меняющейся внешней среды, жесткой конкурентной борьбы нефтегазодобывающие предприятия столкнулись с необходимостью повышения гибкости и эффективности взаимодействия звеньев системы управления и производства. Процесс формирования сложнопостроенных нефтегазодобывающих хозяйствующих субъектов характеризуется соответствующим усложнением организационных структур управления, которое не всегда является оправданным. Это приводит к увеличению звенности в управлении, дублированию отдельных управленческих функций, росту затрат на содержание аппарата управления и, как следствие, к снижению эффективности системы управления нефтегазодобывающим производством.

В настоящее время системы управления вертикально-интегрированными нефтяными компаниями в основном ориентированы на управление основным производством. В условиях ухудшения ресурсной базы, замедления темпов развития научно-технического прогресса в области повышения конечного нефтегазоизвлечения процесс наращивания производственного потенциала нефтегазодобывающих структур имеет свои объективные предпосылки к ограничению.

В последнее время можно наблюдать расширение масштабов реорганизационных преобразований, направленных на изменение организационно-производственной структуры, и в частности на ликвидацию уровня нефтегазодобывающих управлений и вывод обслуживающих производств в сервисные центры. Представители разных нефтедобывающих структур отмечают, что корпоративные изменения сейчас в основном заключаются в выводе непрофильных активов, так как с экономической точки зрения нецелесообразно содержать развитую структуру вспомогательного производства. Ожидается, что посредством реализации данных управленческих решений будет обеспечено снижение управленческих расходов и, как следствие, общей величины затрат.

В пользу организационных изменений выступает и ряд экспертов, по мнению которых нефтедобывающий сектор, по сравнению с другими отраслями российской экономики, находится в наиболее конкурентной среде. Вследствие чего актуальным становится решение следующих проблем, выступающих в роли факторов развития реорганизационных процессов в уже созданных ранее вертикально-интегрированных компаниях:

- сокращение издержек ввиду постоянного роста себестоимости добычи нефти;
- существенное увеличение акционерной стоимости нефтяных компаний;
- рыночная капитализация компаний.

В силу того что сервис (геофизические работы, бурение, ремонт скважин и т. д.) составляет наиболее значительную часть в структуре затрат, а природные и технические условия добычи нефти ухудшаются и требуют применения более сложных и дорогих технологий, на первый план выходит задача повышения эффективности сервисных работ [3].

В российских нефтяных компаниях реорганизационные процессы характеризуются выделением сервисных подразделений в независимые бизнес-единицы, самостоятельно занимающиеся поиском заказов. К причинам проведения структурных изменений компаний можно также причислить следующие события [4]:

- 1) произошедшие изменения во внешней среде (установление долгосрочных рыночных трендов, изменения в макроэкономической политике, законодательстве, действия конкурентов);
- 2) отраслевые и технологические изменения в структуре производства и технологическом цикле;

3) внутрикорпоративные изменения (принятие новых бизнес-стратегий, снижение затрат, исправление допущенных ранее ошибок, изменения в составе топ-менеджеров, решение внутрикорпоративных конфликтов и т. д.).

Проведение организационных изменений невозможно без учета специфики организации основного производства в каждой части цикла освоения нефтегазовых ресурсов (от воспроизводства запасов до реализации нефтепродуктов и газа). Эти особенности определяются следующими условиями реализации ее основных, обслуживающих и вспомогательных технологических процессов и производств: орудия труда удалены от непосредственного воздействия и наблюдения, производственные объекты в большей своей части разобщены и расположены на значительных территориях страны. Число и разнообразие этих объектов исчисляется сотнями и тысячами.

С одной стороны, это определяет специфику структуры, размеры предприятий и организацию управления нефтегазовым производством, которое в современных условиях представляет собой комплекс нефтегазовых регионов, на территории которых действуют как различные специализированные предприятия, так и интегрированные нефтегазовые компании, в том числе и вертикально-интегрированные. С другой стороны, они непосредственно влияют на специфику формирования затрат в сфере нефтегазового производства.

Исходя из специфики производственных процессов каждого звена, решаются задачи формирования оптимальных структур, рационального уровня затрат и определения условий, обеспечивающих наиболее успешную деятельность производственных подразделений и всего комплекса в целом.

Таким образом, организационные изменения в деятельности нефтедобывающих структур формируют новые условия бизнеса, для которых характерны: акцент на инновационные технологии на всех стадиях нефтяной цепочки; передача операций для их выполнения внешним структурам; стремление получить полную добавленную стоимость от освоения углеводородов; создание сбалансированного портфеля активов, обеспечивающих устойчивое развитие компании.

Также анализ эффективности организации нефтегазодобывающего производства в условиях истощения минерально-сырьевой базы и жесткой конкурентной борьбы показал целесообразность проведения структурно-организационных преобразований в рамках деятельности крупных нефтяных компаний. Реализация рациональных стратегических направлений реорганизации позволит компаниям: во-первых, управлять уровнем затрат на добычу нефти, во-вторых, своевременно выявлять и реализовывать резервы по их снижению, в частности за счет регулирования доли управленческих расходов в общей себестоимости добычи нефти.

Ссылки:

1. Дебердиева Е.М., Осиновская И.В. Организационные изменения как инструмент управления затратами в нефтедобыче // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. Тюмень, 2012. № 2 (33). С. 12–16.
2. Дебердиева Е.М., Ленкова О.В. Закономерности структурных преобразований в нефтегазодобыче // Бурение и нефть. 2011. № 12. С. 12–15.
3. Карнаухов М.Н., Ленкова О.В. Методические основы структурной трансформации нефтегазовых компаний. Екатеринбург, 2010.
4. Ленкова О.В., Дебердиева Е.М., Осиновская И.В. Алгоритм оценки эффективности реструктуризации предприятий нефтегазового профиля // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2012. № 10. С. 58–61.

References:

1. Deberdieva, EM & Osinovskaya, IV 2012, 'Organizational changes as a tool for cost management in oil production', *News of higher educational institutions. Sociology. Economy. Politics*, Tyumen, no. 2 (33), p. 12-16.
2. Deberdieva, EM & Lenkova, OV 2011, 'Patterns of structural reforms in the oil and gas', *Drilling and oil*, no. 12, p. 12-15.
3. Karnaukhov, MN & Lenkova, OV 2010, *Methodical bases of structural transformation of the oil and gas companies*, Ekaterinburg.
4. Lenkova, OV, Deberdieva, EM & Osinovskaya, IV 2012, 'Algorithm for evaluating the effectiveness of the restructuring of enterprises of oil and gas profile', *International Journal of applied and fundamental research*, no. 10, p. 58-61.