

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБСЛУЖИВАЮЩЕГО ПРОИЗВОДСТВА В НЕФТЕДОБЫЧЕ

Авторы: Гаврилин Алексей Александрович (Тюменский индустриальный университет)

Аннотация: Устойчивое экономическое развитие России в ближайшей и отдаленной перспективе во многом зависит от состояния основных составляющих национального хозяйства. При этом топливно-энергетический комплекс продолжает сохранять лидирующие позиции в структуре отечественной экономики, обеспечивая функционирование практически всех ее отраслей. Концепция инновационного развития отечественной экономики, проводимая на государственном уровне, predetermined the need to improve the efficiency of organizing and managing production processes in industry, including at oil enterprises.

Ключевые слова: экономическое развитие, топливно-энергетический комплекс, инновационное развитие, повышение эффективности, управление производственными процессами, промышленность, нефтяные предприятия.

Annotation: Sustainable economic development of Russia in the near and long term largely depends on the state of the main components of the national economy. At the same time, the fuel and energy complex continues to maintain a leading position in the structure of the domestic economy, ensuring the functioning of almost all of its industries. The concept of innovative development of the domestic economy, carried out at the state level, predetermined the need to improve the efficiency of organizing and managing production processes in industry, including at oil enterprises.

Keywords: economic development, fuel and energy complex, innovative development, efficiency improvement, production process management, industry, oil enterprises.

Изучение накопленного опыта совершенствования производства в нефтедобыче позволяет выявить два базовых направления его развития.

Инструментами реализации этих направлений являются реорганизационные преобразования целевого и обслуживающего производства как внешнего, так и внутреннего характера. Достаточно часто корпоративные структуры прибегают к выделению обслуживающих подразделений с целью обособления профильных функций и концентрации на основном виде деятельности.

Вместе с тем, наряду с компаниями, прибегающими к реорганизации путем выделения подразделений обслуживающего назначения, вполне успешно функционируют нефтедобывающие предприятия, в составе которых продолжает оставаться практически весь комплекс обслуживающих производств, так называемый собственный сервис. Мотивация развития собственного сервиса одной из таких крупных нефтяных компаний, на долю которой приходится в настоящее время около 13% российской добычи нефти, состоит в том, что имеющийся комплекс технологий на сегодняшний день включает в себя около 40 различных методов воздействия на пласт, в том числе самые передовые.

Еще одним аргументом в пользу сохранения собственных обслуживающих подразделений, является предположение, что только за счет развития собственного сервисного бизнеса можно в полной мере ответить на усложнение эксплуатационных требований, увеличить объем производства, расширить границы своих технологических и технических возможностей, а также уменьшить затраты на производство. Все это, как следствие, по мнению ведущих специалистов экономического и управленческого профиля данной компании, должно в целом снизить риски нефтедобычи. Кроме того, значительная разница в стоимости выполняемых работ сторонними организациями по сравнению с собственным сервисом не всегда свидетельствует о больших преимуществах сторонних сервисных предприятий с точки зрения качества оказания услуг.

Вместе с тем, сохранение и развитие собственных обслуживающих подразделений в рамках нефтяной компании не исключает необходимости проведения внутренних реорганизационных мероприятий, направленных на повышение эффективности организации и управления основным и обслуживающим производством.

Внутренние преобразования основаны на применении разных форм выполнения целевых и вспомогательных работ на нефтедобывающих предприятиях. Традиционно в практике работы компаний применяются специализированная и комплексная формы выполнения работ, что влияет на количественный и качественный состав административных единиц, создаваемых в рамках производственной структуры предприятий. Динамика объемов добычи нефти, внедрение и развитие прогрессивных технологий, изменяющаяся внешняя и внутренняя среда деятельности компаний предопределяет необходимость адаптации действующих форм к новым условиям. Это происходит за счет сокращения или укрупнения элементов производственной структуры, трансформации отношений и взаимосвязей между ними.

Реорганизационные преобразования внутреннего характера направлены на углубление специализации и концентрации однородных функций в пределах специализированных цехов, что позволяет устранить несогласованность в работе, обособить разные виды обслуживания и производственные операции, значительно ускорить и повысить качество работ. В частности, углубление специализации подразделений по ремонту скважин обусловлено наличием разных видов работ и операций, в составе которых: ремонтно-изоляционные работы, аварийные работы, переход на другие горизонты и приобщение пластов, работы по зарезке боковых стволов, увеличение производительности скважин физическими и химическими методами, прочие ремонты.

Помимо организации обслуживания на уровне цеховых структур имеет место централизация указанных функций в пределах нефтяных компаний путем создания специализированных управлений по видам обслуживания. Опыт показывает, что концентрация работ в составе таких управлений более эффективна и обладает определенными преимуществами по сравнению с организацией обслуживания в рамках отдельных и зачастую многочисленных цехов.

Промежуточным вариантом между специализированной формой организацией работ и централизацией вспомогательных функций может являться укрупнение обслуживающего производства путем объединения нескольких цехов, что позволит обеспечить достаточное качество обслуживания профильных подразделений и оптимальную загрузку производственных мощностей самих обслуживающих подразделений.

- условиях большой отдаленности месторождения от основных обслуживающих мощностей (другой регион проведения работ)представляется целесообразным использовать в качестве одного из эффективных вариантов переход от специализированного производства к комплексному обслуживанию. Здесь могут быть задействованы разные организационные схемы выполнения работ по видам обслуживания: собственными силами или с привлечением бригад сторонних организаций, специализирующихся на оказании услуг по ремонту добывающих мощностей, транспорту, обслуживанию энергетического и нефтепромыслового оборудования. Привлечение сторонних бригад обладает некоторыми преимуществами, в частности, отсутствует необходимость в дополнительном наборе персонала для создания собственных обслуживающих подразделений и затрат на подготовку кадров, обеспечивается высокое качество за счет использования опыта специализированной организации, прогрессивного оборудования и новейших технологий . Сдерживающим фактором может являться увеличением стоимости услуг по сравнению с собственными затратами.

Основными критериями, принимаемыми во внимание при выборе варианта внутренней реорганизации, могут служить дополнительный объем добычи нефти и удельные затраты на тонну добываемой продукции в разных организационных условиях. Кроме того, необходимо учитывать: природно-геологические условия; стадию разработки месторождения; объем производства, виды и состав работ; размещение обслуживающих производств; уровень инфраструктурного развития территории, степень использования разных форм организации и управления производством.

Перечисленные выше параметры могут быть взаимосвязаны, поэтому необходимо рассматривать их в комплексе, например, объемы обслуживания во многом зависят от состояния фонда скважин, структуры разрабатываемых месторождений и возрастают в результате перехода месторождений в падающую стадию добычи, при этом изменяются состав и количество проводимых ремонтов.

Вопрос экономической целесообразности реорганизационных преобразований, по нашему мнению, должен решаться в процессе комплексной оценки сложившегося состояния управления производством на предприятии , а также ранжирования стратегических целей и задач, стоящих перед хозяйствующим субъектом на разных этапах его функционирования. В связи с этим рассмотрение разных вариантов реорганизации предлагается осуществлять в совокупности со сценарными параметрами развития внешней среды, определяющими деятельность нефтедобывающих компаний в отрасли. Состояние рыночной среды в отрасли может быть представлено рядом экономических характеристик, важнейшими из которых

являются: потенциал рынка, уровень удовлетворения спроса, количество конкурентов и их структура, количество потребителей, входные барьеры на рынок другие.

В нашем случае в качестве значимых сценарных параметров следует рассматривать конъюнктурные составляющие рынка – спрос и предложение сервисных услуг, а также наличие внутренних производственных возможностей обслуживающих подразделений. Принедостаточно благоприятной конъюнктуре рынка сервисных услуг и высоком производственном потенциале представляется более приемлемым решать вопрос о реорганизационных преобразованиях обслуживающего производства внутри компании.

Развитие конкурентной среды, рост платежеспособного спроса со стороны нефтяных компаний, напротив, способствует появлению большего количества сервисных предприятий, в том числе, образованных на базе собственных обслуживающих подразделений. В таких условиях эффективным направлением является внешняя реорганизация, предполагающая выделение из состава материнской компании непрофильных подразделений. Основные модификации: создание на базе собственных структурных подразделений дочерних предприятий, отвечающих за отдельные сервисные направления, но выполняющие основной объем работ для головной компании; выделение собственных структурных подразделений в самостоятельное производство с последующей продажей бизнеса. Наряду с основными вариантами внешней реорганизации имеют место и различные комбинации альтернатив в зависимости от сочетания выбранных критериев (рис. 1).

Создание дочерних предприятий на базе собственных структурных подразделений можно одновременно рассматривать как вариант внешней реорганизации по отношению к нефтедобывающему производству (бизнес-процесс), но как вариант внутренней реорганизации по отношению к нефтяной компании. Образование дочерних предприятий связано с преобразованием структурных подразделений в самостоятельные дочерние фирмы в форме акционерных обществ либо обществ с ограниченной ответственностью. При этом с одной стороны, предоставляется самостоятельность в решении оперативных вопросов, с другой стороны – сохраняется единая производственная система. Преимуществом подобных преобразований является возможность переноса финансирования неосновных подразделений на вновь созданные структуры, появление дополнительных возможностей по привлечению инвестиционных ресурсов в формирование уставных капиталов создаваемых дочерних предприятий.

В то же время недостатком данного варианта является наличие опасности утраты контроля и возникновения предпосылок к распаду целостной производственной системы. При оценке эффективности вариантов при внешней реорганизации предлагается использовать такие критерии как: продолжительность оказания услуги, стоимость и качество предоставляемых услуг, ценность, сгенерированную подрядчиком, стратегическую важность для компании данного сервисного направления. Для подразделений по ремонту скважин качество услуг может быть представлено показателями успешности проведения ремонтов по их видам, а ценность, сгенерированная подрядчиком представляет собой восстановленную добычу после

проведения ремонта.

Таким образом, предложенная авторами матрица позволяет предусмотреть различные комбинации вариантов внешней реорганизации обслуживающего производства. Обоснование предпочтительности альтернатив должно основываться на комплексной оценке последствий реализации реорганизационных преобразований, сопровождающейся диагностикой организационного уровня обслуживающего производства. В конечном итоге выбор варианта остается за разработчиком проекта.

Библиографический список:

1. Агарков, А.П. Организация производства, экономика и управление в промышленности. Учебник для бакалавров. Гриф МО РФ / А.П. Агарков. - М.: Дашков и К°, 2017. - **878**
2. Власкин, Г. А. Промышленная политика в условиях перехода к инновационной экономике / Г.А. Власкин, Е.Б. Ленчук. - М.: Наука, **2017**. - 246 с.
3. Гуреева, М. А. Основы экономики нефтяной и газовой промышленности: моногр. / М.А. Гуреева. - М.: Academia, **2017**. - 240 с.
4. Игнатъев, С.В. Основы экономики нефтегазовой отрасли. Учебное пособие / С.В. Игнатъев. - М.: МГИМО-Университет, 2017. - **127**
5. Моисеев, В.А. Композит-каталог. Оборудование, материалы и услуги для нефтегазовой промышленности / ред. О.М. Дукарский, В.А. Моисеев, Л.К. Сафронов. - М.: Компомаш-ТЭК, **2019**. - **681**
6. Основы экономики и планирования промышленных предприятий / Г.Я. Киперман и др. - М.: Статистика, **2018**. - 256 с.
7. Трахтенгерц, Э.А. Компьютерные методы поддержки принятия управленческих решений в нефтегазовой промышленности / Э.А. Трахтенгерц. - М.: Синтег, **2019**. - **736**