

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Осиновская И.В.¹, Ленкова О.В.¹, Якунина О.Г.¹

¹ФГОУ ВПО «Тюменский государственный нефтегазовый университет», Тюмень, Россия (625000, г. Тюмень, ул. Володарского, 38), e-mail: olga_lenkova@mail.ru

Статья посвящена вопросам методического обеспечения выбора предпочтительного варианта производственной стратегии. В качестве объекта исследования в работе выступают российские нефтедобывающие предприятия. В статье дана характеристика существующих условий деятельности, указаны основные особенности функционирования организаций нефтегазового профиля, обоснована необходимость своевременного принятия гибких стратегических решений в области организации производства с учетом специфики отраслевых компаний. Вместе с тем выявлена проблема недостаточности имеющегося теоретико-методического инструментария принятия управленческих решений, необходимости его адаптации к условиям функционирования обозначенных субъектов хозяйствования. Отмечено, что сложные, меняющиеся условия предопределяют особые требования к данному инструментарию. В частности, требуются методические подходы, позволяющие принимать решения исходя из разных критериев. При этом критерии иногда могут находиться в конфронтации по отношению друг к другу. Предпринята попытка интегрирования теории стратегического и производственного менеджмента, а также теории принятия управленческих решений посредством рассмотрения в качестве целевых стратегических параметров производственной стратегии локальных (частных) показателей эффективности организации производства. Предложенные показатели впоследствии рекомендовано использовать в качестве контрольно-измерительных средств при выборе предпочтительного варианта решения на основе применения методов многокритериальной оптимизации.

Ключевые слова: производственная стратегия, организация и управление производством, нефтедобывающие предприятия, методические подходы.

OIL-PRODUCING ENTERPRISES PRODUCTION STRATEGY SCORECARD FORMING

Osinovskaya I.V.¹, Lenkova O.V.¹, Yakunina O.G.¹

¹Tyumen State Oil and Gaz University, 625000 Russia, Tyumen Volodarskogo St.38), e-mail: olga_lenkova@mail.ru

The article deals with methodological support the selection of a preferred embodiment of industrial strategy. The objects of investigation in the work are the Russian oil company. The paper presents the characteristics of the existing operating conditions, shows the main features of the functioning of Oil-Gas Profile, justified the need for timely adoption of flexible strategic solutions in the field of production specific to industrial companies. At the same time, indicated a lack of available theoretical and methodological tools managerial decision-making, the need for its adaptation to the functioning of the designated business entities. Noted that the complex, changing environment determine specific requirements for this equipment. In particular, the required methodological approaches to make decisions on the basis of different criteria. When this criteria may sometimes be in confrontation with respect to each other. Attempt was made to integrate the theory of strategic and industrial management, as well as the theory of management decision-making by considering as strategic target parameters of production strategy of local (private) performance organization of production. The proposed indicators have subsequently recommended using as a control and measuring devices in the selection of a preferred embodiment solutions based on application of multi-criteria optimization.

Keywords: production strategy, organization and management of production, oil companies, methodological approaches.

В современных условиях ускоряющихся изменений в среде функционирования компаний и организаций актуализируется проблема поиска корректного методического инструментария, позволяющего принимать адекватные стратегические решения, обеспечивая выживаемость и успешность компании как в краткосрочной, так и в долгосрочной

перспективе. Так, например, некоторые зарубежные компании, которые в последнее время благополучно развивали проекты по добыче сланцевого газа, под воздействием складывающейся ситуации на мировом рынке углеводородного сырья претерпели значительные трудности и вынуждены были приостановить реализацию данных проектов. Многие нефтегазовые компании в разных странах по этой же причине были вынуждены пересмотреть стратегии своей деятельности. Интересно, что в данном случае речь идет о достаточно крупных компаниях, отличающихся многоуровневостью структуры, сложностью их внутреннего построения, специфичностью деятельности. Для подобных компаний инструментарий принятия стратегических решений должен удовлетворять следующим требованиям:

- учитывать специфические внешние и внутренние особенности функционирования объекта исследования;
- предусматривать возможность генерирования многовариантных решений;
- позволять принимать решения с учетом различных критериев и факторов, рассматривая предполагаемые последствия от реализации решения для организации всесторонне и комплексно;
- учитывать ограниченность времени на принятие решений, так как время в данных ситуациях выступает в качестве стратегического ресурса.

Как показывает анализ многочисленных литературных источников по вопросам принятия управленческих решений, в качестве одного из наиболее приемлемых инструментов для решения обозначенной проблемы может выступать технология многокритериальной оптимизации [1].

Примечательно, что вопросам выработки стратегических решений на уровне головных компаний в современной теории управления уделено достаточно внимания. Основные проблемы возникают при необходимости декомпозиции общекорпоративных стратегических решений на функциональный уровень, а также при разработке и выборе решений по функциональным сферам деятельности. В данной статье будут рассмотрены формирования системы показателей для выбора производственной (организационно-технологической) стратегии нефтегазовой компании. Выбор для апробации именно этого вида функциональной стратегии обусловлен высокой значимостью производственного блока для данных отраслевых субъектов хозяйствования.

Следует отметить, что на современном этапе развития российских нефтедобывающих производств результативность разработки производственной стратегии затрудняется слабой информационной базой данных о характере протекания производственных процессов и критериях, их регламентирующих. В большинстве случаев в нефтедобывающих

организациях проводится недостаточно полный анализ хозяйственной деятельности, в котором мало находит отражение оценка уровня организации производства. Анализ, как правило, подвергаются фактические значения технико-экономических показателей деятельности на предмет их соответствия плановой величине [9]. Это не дает полной и достоверной картины состояния производства в целом, и организации производства в частности, что, в свою очередь, не позволяет выявить присущие ей недостатки и предложить радикальные мероприятия в рамках программы совершенствования.

В связи с перечисленными выше обстоятельствами представляется необходимым и возможным систематизировать и уточнить показатели, которые могут быть использованы в процессе анализа сложившегося состояния организации и управления производством на нефтедобывающих предприятиях. Кроме того, сформированный комплекс показателей может быть полезен для аргументации выбора наиболее предпочтительных вариантов развития бизнеса в соответствии с поставленными целями.

Литературный обзор. Вопросы, связанные с методикой оценки организационного уровня производства, всегда находили отражение в исследованиях российских и зарубежных ученых. Анализ организационного уровня позволяет выявлять резервы совершенствования организации производства и принимать обоснованные решения, направленные на оптимизацию функционирования производственных систем. В российской практике к настоящему времени существует достаточно большое количество методических разработок, посвященных оценке уровня организации производства, управления и труда. Наибольшее распространение в работах российских ученых, в числе которых Андреев А.Ф., Бренц А.Д., Тищенко В.Е., основной акцент ставится на необходимости учета базовых принципов рациональной организации производства, таких как пропорциональность, ритмичность, непрерывность. При этом к формированию состава и количества частных показателей, отражающих разные стороны производственной деятельности, каждый автор подходит индивидуально.

Вместе с тем на фоне общих моментов, присущих разным методикам, имеются и принципиальные отличия. Например, ряд авторов рекомендуют оценивать отдельно уровни организации производства, труда и управления, а затем на основе показателей, характеризующих эти уровни, определять результирующий показатель организационного уровня. В других же методиках этот показатель определяется непосредственно на основе совокупности частных показателей, отражающих как организацию производства, так и организацию труда [2; 6].

Следует отметить, что формирование методических подходов к оценке организационного уровня происходило во взаимосвязи с динамично меняющимися

экономическими условиями развития российских предприятий. По этой причине в результате бурного внедрения новых технологий и перехода на инновационный путь развития российской экономики в научных исследованиях стали смещаться акценты в сторону оценки технико-технологической составляющей производственной системы. Методика оценки, таким образом, стала включать термин «организационно-технический» уровень производства [7].

В зарубежной практике реализуется несколько иной подход к оценке уровня организации производства и управления. Производственная система и ее компоненты рассматриваются через призму операционного менеджмента. Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобе определяют операционный менеджмент как деятельность, связанную с разработкой, использованием и совершенствованием производственных систем, на основе которых производятся основная продукция или услуги компании [5]. Таким образом, управление производственными системами является основой операционного менеджмента. В то же время структура производственной системы включает операционные ресурсы, так называемые 5Ps операционного менеджмента: персонал, заводы, комплектующие, кадры, системы планирования и управления. Именно эти элементы в совокупности составляют предмет оценки для определения эффективности производства и управления в рамках операционной стратегии.

В реальной управленческой практике, особенно при принятии стратегических решений, часто возникает задача оценки принимаемых альтернативных решений в сфере производства сразу по нескольким критериям. Эту проблему изучают с помощью теории выбора и принятия решений на основе решения многокритериальной задачи [1; 4]. Но для того, чтобы возможно было использование многокритериального подхода, необходимо сформировать систему оценочных критериев, что не всегда является простой задачей. Данная задача должна решаться для каждого конкретного случая. Данная работа посвящена вопросам формирования критериальной основы выбора варианта производственной стратегии в части выбора варианта решений в области организации производства.

Методическая часть. Допуская, что стратегия представляет собой в самом общем виде средство достижения целей фирмы, мы тем самым делаем возможным увязать процесс выбора стратегических альтернатив с процессом целеполагания. Тогда, следуя авторской логике, производственная стратегия направлена на достижение целей в сфере производства, которые, как упоминалось выше, могут касаться организации и управления производством, производственного персонала и управления качеством продукции. Каждая из данных сфер в силу своей сложности и значимости может выступать отдельным предметом изучения. В рамках этой научной работы будет рассмотрена только область организации и управления

производством.

В традиционном понимании организацию производства принято рассматривать как рациональное сочетание средств труда, предметов труда и рабочей силы при организации технологических и естественных производственных процессов. Следует отметить, что единый критерий эффективности организации и управления производством отсутствует. Также не существует и универсальной системы оценочных критериев для анализа уровня организации основного и вспомогательного производства. Считается, что каждая производственная система уникальна и система оценочных показателей формируется исходя из специфики функционирования системы, целей и решаемых задач.

В этой связи, если в качестве основной функциональной цели предприятия в области производства сформулировать необходимость повышения эффективности организации производства, то объективно возникает необходимость в комплексном показателе оценки этой эффективности. Данный показатель представляется возможным получить посредством кумуляции или «свертки» частных показателей эффективности. Отбор, группировка и обобщение локальных показателей также представляют собой сложную задачу. При решении данной непростой проблемы можно основываться на существующих теоретико-методических аспектах организации производства, которые предполагают рассмотрение таких вопросов, как форма организации производства, принципы рациональной организации производства, качество выполняемых работ и результативность производства с позиции технико-экономических показателей (затрат, объемов производства и т.д.). В связи с этим авторы считают целесообразным формирование системы оценочных показателей в рамках отдельных блоков, отражающих перечисленные выше направления и включающих ряд частных субкритериев. По субкритериям в дальнейшем и может производиться оценка функционирования в целом производственной системы, а также отдельных ее подсистем: основное и вспомогательное (ремонтное, транспортное, материально-техническое, электро- и энергообеспечение) производство. На основе результатов оценивания, по принципу выявления «стратегических разрывов», впоследствии может осуществляться процесс целеполагания и «расчленения» общей производственной цели на подцели (построение «дерева целей»). То есть общая цель, заключающаяся в повышении эффективности организации производства, в данном случае будет легко декомпозироваться по блокам и подцелям [3]. При этом каждому субкритерию, по которому будет выявлен «стратегический разрыв», будет соответствовать своя подцель. Важно, что данный прием даст возможность ухода от постановки качественных целей к преимущественно количественным. Нельзя не отметить, что основным недостатком качественных целей является их сложная измеримость и/или формализуемость (несоответствие принципам SMART), что делает их в отдельных

случаях малопригодными для целей реализации контроля достижения целевых установок.

Говоря о формировании стратегических решений важно также упомянуть о значимости стратегического анализа объекта исследования, результаты которого (анализа) и служат, как правило, основой для выявления «стратегических разрывов» и базой для формулирования целей. В зависимости от числа субкритериев, входящих в каждый оценочный блок, представляется возможным говорить либо о проведении экспресс-оценки (например, по 2 критерия в каждом блоке), либо о проведении детального и полного анализа функционирования производственной системы. Очевидно, что от этого впоследствии будет зависеть и количество уровней в «дереве целей», и их спектр, а также диапазон возможных стратегических альтернатив, направленных на устранение выявленных проблем и, соответственно, достижение поставленных целей.

Для целей проведения стратегического анализа производственного блока внутренней среды нефтедобывающего предприятия в части организационного уровня вспомогательного производства по его видам авторами предлагается классифицировать и группировать показатели в зависимости от направления оценки и поставленных задач [8] (рис. 1).

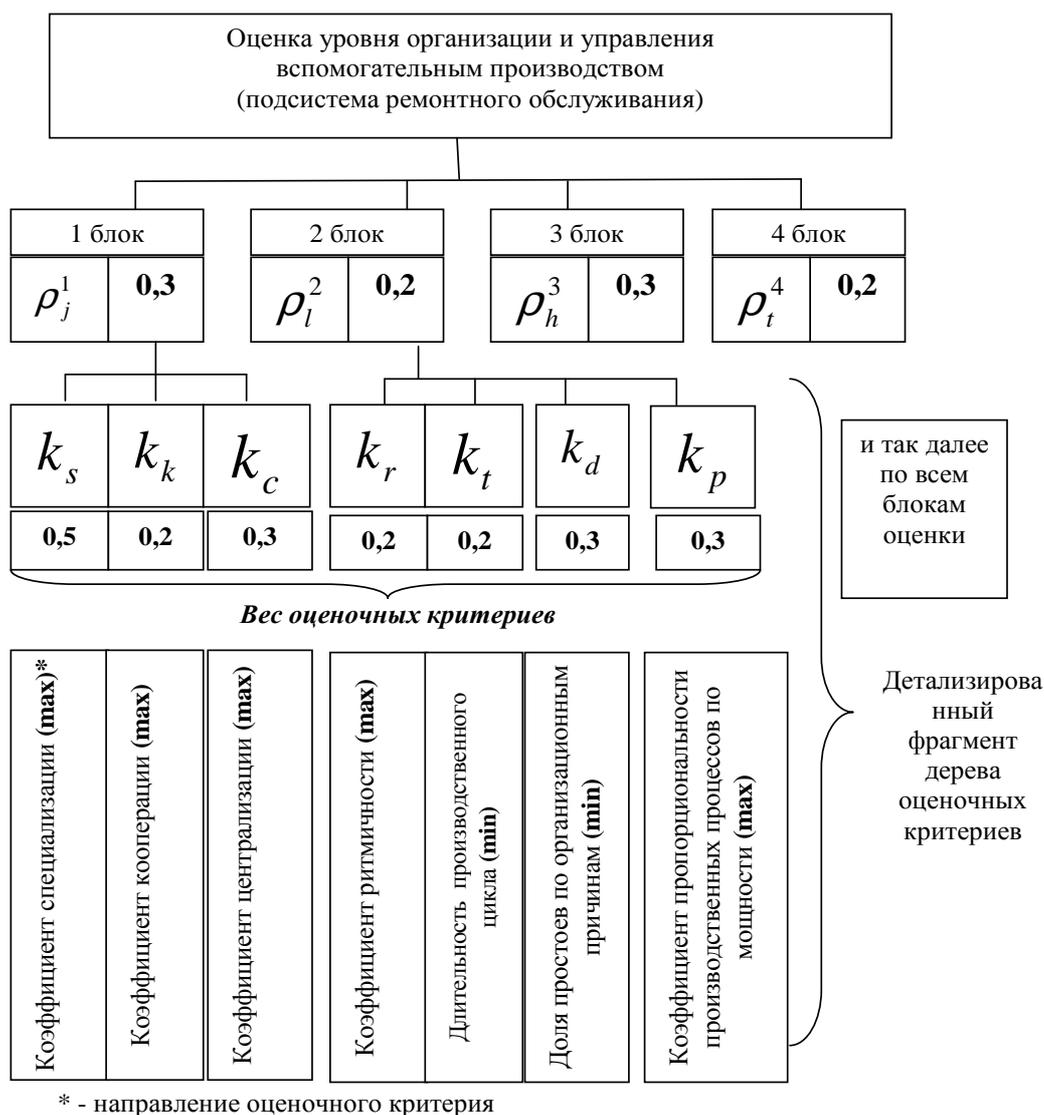


Рис. 1. Древовидная система оценочных показателей (субкритериев)

Предлагаемая совокупность показателей содержит, с одной стороны, наиболее унифицированные характеристики объекта, с другой - предполагает включение в систему индивидуальных показателей, свойственных конкретным видам обслуживания. Таким образом, оценочная система включает четыре блока, характеризующие:

- использование форм организации производства и управления (1 блок);
- использование принципов рациональной организации производства (2 блок);
- своевременность и качество выполнения работ (3 блок);
- эффективность (результативность) производства и управления (4 блок).

Как уже отмечалось выше, данная система оценочных критериев, используемая преимущественно для организационной диагностики, может быть трансформирована в «дерево целей», и появление весовых коэффициентов при этом неслучайно. Посредством установления весовых коэффициентов можно учесть специфичность рассматриваемого вида

деятельности, условия (в том числе внешние) выбора стратегических решений, значимость (приоритетность, весомость) каждого параметра в общей целевой установке и т.д. [3; 10]. Как правило, весовые коэффициенты устанавливаются экспертно. Нам представляется возможным подкрепить экспертное оценивание такими приемами, как, например, попарное сравнение и т.п.

Заключение. Рассмотренный и описанный авторами подход к оценке организационного уровня может помочь руководителям различного управленческого уровня, экономистам, функциональным менеджерам принимать своевременные, обоснованные, всесторонне взвешенные решения в сфере формирования производственной стратегии. Одним из недостатков авторских предложений нам видится высокая трудоемкость расчетно-аналитических процедур, которая может быть снижена посредством частичной или полной автоматизации процесса выполнения расчетно-аналитических процедур.

Список литературы

1. Лотов А.В., Поспелова И.И. Многокритериальные задачи принятия решений : учебное пособие. – М. : МАКС Пресс, 2008. - 197 с.
2. Макаренко М.В. Производственный менеджмент : учебное пособие для вузов / М.В. Макаренко, О.М. Махалина. – М. : Приор, 1998. – 384 с.
3. Пленкина В.В. Стратегическое планирование : учебное пособие для магистрантов, обучающихся по магистерской программе направления 080500 «Менеджмент» / В.В. Пленкина, Г.А. Чистякова, О.В. Ленкова. – Тюмень : ТюмГНГУ, 2010.
4. Пленкина В.В., Андропова И.В., Осинковская И.В. Управленческие решения. – Тюмень : ТюмГНГУ, 2009. – 160 с.
5. Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобе Производственный и операционный менеджмент. - 8-е издание / пер. с англ. - М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. - 704 с.
6. Степанов И.Г. Организация производства : учеб. пособие / НФИ КемГУ. – Новокузнецк, 2003. - 93 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент : учебник для вузов. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 447 с.
8. Якунина О.Г. Реорганизация управления обслуживающим производством в нефтедобыче : дис. ... канд. экон. наук. - Тюмень, 2005.
9. Якунина О.Г. Эволюция методических подходов к оценке уровня организации производства и управления на нефтедобывающих предприятиях // Экономика и

предпринимательство. – 2014. – № 11-2. – С. 512-516.

10. Osinovskaya I.V., Lenkova O.V. The technological development of managerial decisions on the productive capacity of oil producing industrial building structures // International Business Management. – 2015. - № 9. – P. 164-168.

Рецензенты:

Волынская Н.А., д.э.н., профессор, директор ООО «Топливо-энергетический независимый институт», г. Москва;

Головнина Л.А., д.э.н., профессор кафедры менеджмента в отраслях ТЭК ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный нефтегазовый университет», г. Тюмень.