

Essence, features and management principles in a services sector

The main questions of the theory and practice of application of network methods of planning and management are stated. A specification on mathematical, information, technical and organizational and economic support network systems of planning and management is given. Their advantages in comparison with other methods of modern applied mathematics are shown. The main methods of optimization of network models on time are considered. The essence of a method of reduction of duration of critical works reveals. The attention is paid to a method of a partition of critical works and their paralleling. The characteristic is given to such way of optimization of the network schedule as a method of change of topology at the expense of change of technology of works.

УДК 334.764.47:338.24(574)

Ж.А.Муратбекова

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова

Организационные структуры управления предприятиями топливно-энергетического комплекса Казахстана

Рассмотрены формы корпоративных отношений, возникающие в современной казахстанской экономике. Подчеркнуто, что предприятия топливно-энергетического комплекса, в том числе и нефтегазового сектора, относятся к системе жизнеобеспечения экономики страны. Показано, что эффективность управления в таких системах прежде всего зависит от соответствия его структуры заданным функциям. Проанализирована организационная структура гипотетической нефтегазовой ассоциации, которая включает предприятия и организации, сохраняющие самостоятельность и права юридического лица. Доказано, что вертикально интегрированная нефтяная компания в форме акционерного общества является наиболее эффективной формой организации в нефтегазодобывающей отрасли. Отмечено, что в последние годы тенденция создания в нефтяном комплексе холдинговых компаний начинает преобладать и соответствовать ситуации в мировой нефтяной промышленности.

Ключевые слова: капитал, холдинг, структура, управление, комплекс, акционирование, ассоциация, компания, создание, модель.

Объединения крупного капитала

В настоящее время широкое распространение получает практика укрупнения капитала. Активная экономическая политика страны без прямого непосредственного вмешательства государства возможна только при наличии крупных промышленно-финансовых структур, способных самостоятельно обеспечить сбалансированность экономики и выход производства на новый технологический уровень развития. Основная выгода создания крупных интегрированных структур заключается в преимуществах объединения капитала в сфере технологического развития, маркетинга, рекламы, продвижения товара к потребителю, снижения коммерческих расходов [1–5].

В современной казахстанской экономике возникают такие формы корпоративных отношений, как холдинговые компании, финансово-промышленные группы, ассоциации, консорциумы, синдикаты, тресты [6; 36–38]:

1. Холдинговая компания образуется, когда одноакционерное общество овладевает контрольными пакетами акций других акционерных фирм с целью финансового контроля за их работой и получения дохода на вложенный в акции капитал. Различают два типа холдингов: чистый холдинг, когда через систему участия в акционерном капитале других фирм компания получает доходы, и смешанный, когда холдинговая компания занимается самостоятельной предпринимательской деятельностью и одновременно, с целью расширения сферы влияния, организует новые зависимые фирмы.

Чистые холдинги, как правило, возглавляются крупными банками. Во главе смешанного холдинга может находиться любое крупное объединение, преимущественно связанное с производством.

Эта классификация достаточно условна. Диверсифицированные современные объединения могут быть холдингами по отношению к своим дочерним фирмам и одновременно сами могут входить в качестве дочерних фирм в состав других, более крупных холдингов.

2. В состав финансово-промышленных групп (ФПГ) наряду с предприятиями материального производства (промышленность, транспорт и др.) входят финансовые организации, прежде всего банки. При их формировании главной становится задача объединения банковского капитала и производственного потенциала. При этом основным доходом деятельности банка, входящего в ФПГ, должны быть дивиденды в результате эффективной работы предприятия, а не процент по кредитам.

Банки и предприятия вправе входить в состав неограниченного числа других объединений. За результаты деятельности ФПГ, в состав которой входит данное предприятие или банк, они отвечают лишь в пределах своих конкретных взносов.

3. Ассоциация — это добровольное объединение (союз) независимых производственных предприятий, научных, проектных и прочих организаций. Ассоциации создаются на договорной основе для координации предпринимательской деятельности, а также в целях представительства и защиты общих интересов, осуществления совместных дорогостоящих проектов и т.д.

Значительное место в функционировании различных хозяйственных ассоциаций занимают разработка общей политики развития, подготовка кадров, организация конференций, конкурсов. По желанию участников хозяйственные ассоциации могут представлять их интересы в отношениях с государственными и местными органами, другими организациями и учреждениями.

4. Ассоциация — орган, как правило, с ограниченной, а в ряде случаев с чисто номинальной ответственностью. Участники ассоциации являются самостоятельными юридическими лицами и отвечают по своим обязательствам перед законом и партнерами. Они несут ответственность за результаты деятельности ассоциации лишь в пределах имущества, которое было добровольно передано ими в коллективное пользование. Ассоциация не отвечает за результаты деятельности вошедших в нее предприятий и лиц, если это специально не оговорено в уставе.

5. Консорциум — это, как правило, временное добровольное объединение, образуемое для решения конкретных задач в течение определенного периода времени. В консорциумы могут объединяться предприятия и организации независимо от их подчиненности и форм собственности. Участники консорциума сохраняют хозяйственную самостоятельность и могут быть одновременно членами других ассоциаций, консорциумов. После выполнения конкретных задач консорциум прекращает свое существование.

6. Синдикат — форма договорного объединения предприятий, предполагающая централизацию снабжения организаций-членов синдиката и сбыта производимой продукции. Для осуществления управленческих функций создается специальный орган в качестве дирекции синдиката. Это орган, производящий сбыт и закупки, собирающий все заказы на продукцию предприятий синдиката и распределяющий их в соответствии с квотами, зафиксированными в договоре. Коммерческая самостоятельность членов синдиката утрачивается полностью, а производственная — частично. Основная цель синдиката — расширять и удерживать рынки сбыта, регулировать объемы выпуска продукции внутри синдиката и цены на внешних рынках сбыта продукции.

7. Тресты — форма объединения предприятий, при которой они полностью утрачивают свою юридическую, коммерческую и производственную самостоятельность и подчиняются единому управлению.

*Система управления в специфических подотраслях
нефтяного и газового комплекса Республики Казахстан*

Предприятия топливно-энергетического комплекса, в том числе и нефтегазового комплекса, относятся к системе жизнеобеспечения экономики страны. Эффективность управления в таких системах прежде всего зависит от соответствия его структуры заданным функциям. Необходима система управления, адекватная рыночному механизму. Задачами такой модели являются: закрепление установившихся и развитие новых хозяйственных связей, усиление стимулов для получения наиболее эффективного конечного результата, концентрирование ресурсов на наиболее эффективных направлениях технической политики, повышение конкурентоспособности на внешнем рынке. Лучше всего эти задачи могут быть решены при интеграции всех стадий нефтегазового производства — от геоло-

горазведки до автозаправочной станции. Это вертикально интегрированные комплексные нефтяные компании. Однако при интеграции нефтегазовых производств следует учитывать особенности систем управления в каждой из них. Эти особенности обусловлены спецификой производства в подотраслях НГК (нефтегазового комплекса) Казахстана.

В связи со спецификой подотраслей нефтяного и газового комплекса систему управления в каждой из них следует рассматривать отдельно.

В нефтедобывающих предприятиях функционирует структура управления с разветвленной сетью функциональных отделов по конкретным видам работ. Для нее характерна централизация всех видов работ в пределах управления, полная централизация оперативного управления производством и производственного обеспечения всеми видами услуг.

Особенность газодобывающих предприятий заключается в том, что они находятся в сфере постоянного государственного контроля и управления, поэтому эффективность их функционирования зависит в значительной степени от того, в каких формах будет осуществляться государственное регулирование. Поскольку в газодобывающий комплекс входят предприятия многих отраслей, существует потенциальная возможность использования различных форм собственности и организации хозяйствования с учетом особенностей каждой отрасли. Эта возможность и реализуется в организации функционирования системы горнодобывающего комплекса (ГДК).

В нефтегазовом объединении характер производства требует раздельного руководства работами в бурении и добыче, что обуславливает наличие в структуре управления специального заместителя руководителя (директора по бурению с подведомственными ему отделами).

Организационная структура управления предприятий транспорта нефти, газа и нефтепродуктов аналогична рассмотренным выше структурам управления газодобывающего комплекса. Существуют управления магистральных газопроводов, нефтепроводов, продуктопроводов. В их составе, как правило, имеется большой аппарат линейно-производственной диспетчерской службы, в задачу которого входит обеспечение бесперебойного и наиболее экономичного режима транспортирования продукта, его своевременной подачи, обслуживания участка и профилактического ухода за газопроводами и его объектами.

На нефтеперерабатывающих предприятиях существует несколько типовых структур управления производством. В зависимости от характера предприятий применяются четырех-, трех-, и двухзвенные структуры управления в соответствии с типами производственных структур. Наличие четырехзвенной структуры управления предприятием вызвано производственной необходимостью, поскольку на современных крупных и сложных с технологической точки зрения предприятиях много производственных процессов и установок, разнообразных по характеру. Поэтому сформировалось промежуточное звено, координирующее их работу и обеспечивающее непосредственное оперативное управление. При такой структуре руководители предприятия освобождены от решения оперативных вопросов, что позволяет сосредоточить внимание на решении основных проблем повышения эффективности производства, улучшения качества продукции и внедрения новой техники.

Для каждой организационной структуры, несмотря на их разнообразие, обязательно наличие основных служб. В структуре управления четко прослеживается централизация всех функциональных служб, в том числе и оперативного управления производством.

Акционирование как наиболее эффективное направление развития нефтегазодобывающих предприятий

В современных условиях наиболее эффективное направление развития предприятий топливно-энергетического комплекса (ТЭК) — это их акционирование. Органами управления акционерного общества вниз по иерархической лестнице являются: общее собрание акционеров, совет директоров, правление общества, ревизионная комиссия и третейский суд. Один из наиболее характерных способов регулирования внутренней жизни АО — эмиссия акций различного вида и разработка детальных правил использования предоставляемых их владельцам прав.

Эффективность действия системы управления во многом зависит от управления среднего и нижнего звена — цеха и отдельных производственных участков и даже рабочих мест. Этому следует уделять особое внимание, учитывая социальную направленность развивающейся системы управления предприятиями ТЭК.

В современных условиях при формировании организационной структуры должен быть положен принцип достижимости общего конечного результата при наименьших затратах в системе. Отдель-

ные производства ТЭК — строительство скважин, добыча газа и нефти, магистральный транспорт и др. не могут решить целевой проблемы обеспечения региона углеводородным топливом. Такая комплексная задача может быть решена путем сопряжения всех подотраслей, т.е. в ассоциации. На рисунке 1 представлена организационная схема гипотетической нефтегазовой ассоциации (НГА), которая включает предприятия и организации, сохраняющие самостоятельность и права юридического лица. При создании НГА определяются задачи и границы ее деятельности и органы управления. Высшим органом управления является совет директоров, в который входят все руководители предприятий и организаций — членов ассоциации. При совете имеется правление, решающее вопросы общего характера.

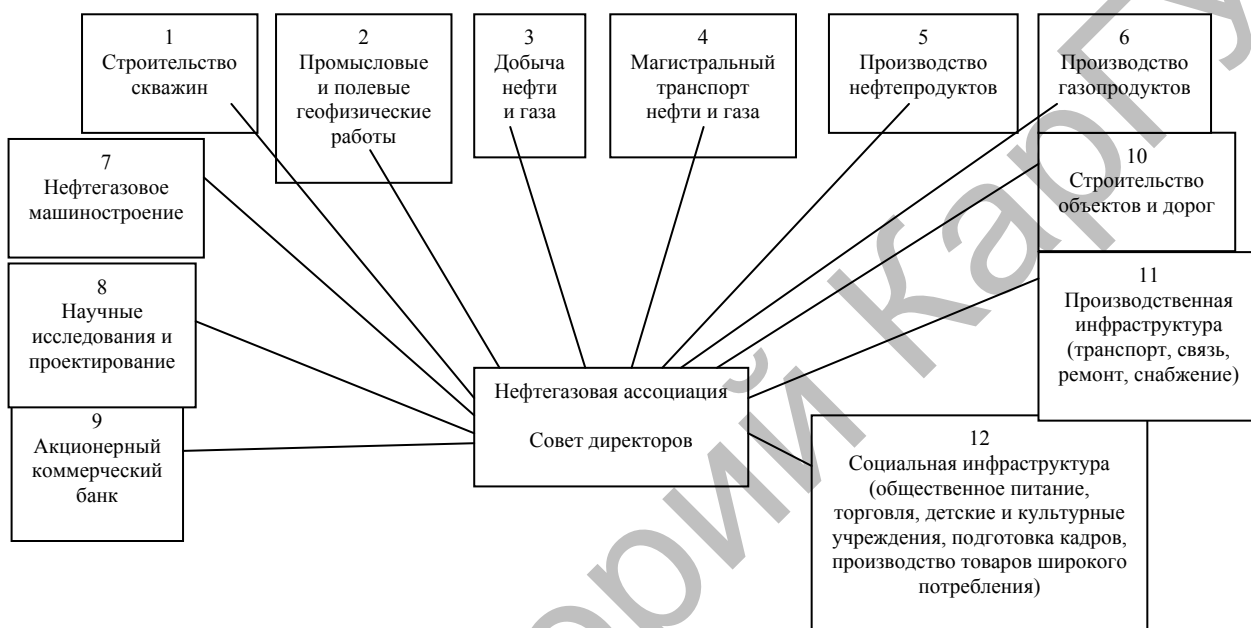


Рисунок 1. Состав нефтегазовой ассоциации (организационная схема гипотетической НГА, предлагаемой автором)

Основным оперативно-хозяйственным звеном НГА являются организации и предприятия, которые решают все внутренние хозяйственные вопросы на основе информации, полученной от правления, о наиболее общих целях развития ассоциации, о развитии рынков сбыта и действиях конкурентов.

Вертикально интегрированная нефтяная компания в форме акционерного общества — эффективная форма организации в нефтяном комплексе

Для управления входящими в состав НГА блоками принята дивизиональная структура, фрагмент которой представлен на рисунке 2.

Основополагающий принцип построения структур управления ТЭК — создание крупных вертикально интегрированных компаний, объединяющих процессы освоения месторождений, добычи, производства и сбыта нефтепродуктов, способных аккумулировать и интенсивно использовать финансовые, технические и материальные ресурсы. Кроме того, в их состав могут быть включены машиностроительные и научно-исследовательские производства, а также геолого-разведочные, нефтегазостроительные и др.

Важная особенность вертикально интегрированных компаний — возможность использования любых, наиболее рациональных в данной ситуации типов организационных структур внутри предприятий или объединений, входящих в компанию. Это могут быть функциональные, дивизиональные, матричные и другие структуры.



Рисунок 2. Дивизиональная структура управления нефтегазовой ассоциацией (предлагается автором, исходя из оргсхемы гипотетической НГА)

Анализ процессов управления промышленными компаниями показал, что вертикально интегрированная нефтяная компания (ВИНК) в форме акционерного общества (АО) является наиболее эффективной формой организации в нефтяном комплексе.

В зависимости от величины компании складывается двух- или трехуровневая структура управления. На верхнем уровне (аппарат управления компании) решаются стратегические проблемы комплекса в целом, на нижнем — конкретные задачи деятельности отдельных производств (предприятий). Наличие среднего уровня определяется величиной компании и представляет собой управление производственным объединением, в которое входят одноплановые предприятия. На организационную структуру компании оказывают также влияние наличие и рост количества ее зарубежных филиалов.

Преобладание тенденции создания в нефтяном комплексе холдинговых компаний

Следует отметить, что тенденция создания в нефтяном комплексе холдинговых компаний начинает преобладать и соответствовать ситуации в мировой нефтяной промышленности.

На сегодняшний день различают следующие модели образования холдинга в нефтегазодобывающей промышленности [7; 10]:

- 1) модель основания — основание холдинга и последующая покупка долей участия в действующих компаниях;
- 2) модель слияния — внесение в холдинг имеющихся долей участия в уже существующих компаниях;
- 3) модель разделения — полное разделение структурных единиц компании;
- 4) модель выделения дочерней компании — отделение структурной единицы из существующей материнской или холдинговой компании.

Рассмотрим перечисленные модели более подробно.

Модель основания является самым простым организационно-правовым способом создания холдинга. Образованный холдинг приобретает доли в действующих компаниях на средства, полученные от владельцев, или на заемные средства. Такой холдинг является финансовым. При его формировании используется «портфельный» метод. «Портфель» холдинга формируется для длительного периода владения.

В нефтегазовой отрасли модель основания используется при проведении приватизации, появлении новых продуктов или технологий, выходе на новые географические рынки.

В модели слияния собственники передают свои доли участия действующих компаний создаваемому холдингу, становясь при этом владельцами холдинга. Возможны слияния как с изменением, так и без изменения долей участия. Модель применяется при реорганизации и реструктуризации компаний нефтегазового бизнеса, при организации совместных предприятий для создания конкурентных преимуществ, вертикальной и горизонтальной интеграции, диверсификации и выхода на новые рынки.

В модели разделения структурные единицы материнской или дочерней компании передаются в холдинг после реструктуризации материнской компании с последующим превращением ее в холдинговую или после реструктуризации холдинговой компании.

Дочерние компании, или структурные единицы, могут быть внесены в качестве вклада в капитал или проданы холдингу. При этом на балансе холдинга не должны оставаться имущественные активы.

Прежний круг владельцев долей в модели разделения остается неизменным.

В результате разделения осуществляется децентрализация управления — дочерние компании получают больше самостоятельности, превращаются в стратегические хозяйственные центры. Однако это не означает отсутствия их координации и контроля со стороны холдинга.

Данная модель используется при реорганизации и реструктуризации компаний нефтегазового бизнеса с целью дальнейшей специализации отдельных бизнес-единиц по функциональному, продуктовому или региональному признаку, а также для улучшения управляемости дочерними компаниями.

Модель выделения дочерней компании приемлема для децентрализации, улучшения управляемости и повышения эффективности производства.

Эта модель используется в случаях, если новое производство «выросло» и имеет дальнейшие перспективы роста; новому инновационному проекту требуется внешнее финансирование, необходимо выделение структурных подразделений холдинга в дочерние компании.

Преимущества от выделения дочерней компании заключаются в следующем:

- 1) риск, связанный с освоением новых производств, и ответственность, которая может наступить в случае неудачи проекта, несет выделенная дочерняя компания;
- 2) выделенные компании имеют значительно меньший размер по сравнению с материнской, что значительно упрощает согласование принятия решений и управление компанией;
- 3) выделенные компании ведут самостоятельный бизнес, что стимулирует поиск внутренних резервов, так как другие компании концерна не будут компенсировать недостатки и просчеты этой компании (за исключением особых случаев);
- 4) расширение полномочий, получение самостоятельности способствуют повышению ответственности работников выделенной компании, стимулируют их инициативу.

В нефтегазовом секторе модель выделения (при вычленении дочерних компаний) часто используется для осуществления вертикальной интеграции.

Список литературы

- 1 Бусыгин А.В. Предпринимательство: Учебник. — М.: Дело, 1999. — 640 с.
- 2 Речмен Д.Дж., Мескон М.Х., Боуви К.Л., Тилл Дж. В. Современный бизнес: Учебник в 2-х т. Т. 1: Пер. с англ. — М.: Республика, 1995. — 431 с.
- 3 Горфинкель В.Я., Швандар В.А., Купряков Е.М. и др. Курс предпринимательства: Учебник. — М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. — 439 с.
- 4 Власова В.М., Волков Д.М., Кулаков С.Н. и др. Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент). — М.: Финансы и статистика, 1994. — 496 с.
- 5 Хоскинг А. Курс предпринимательства: Практ. пособие: Пер. с англ. — М.: Междунар. отношения, 1993. — 352 с.
- 6 Берзинь И.Э., Пикунова С.А., Савченко Н.Н., Фалько С.Г. Экономика предприятия: Учебник. — М.: Дрофа, 2004. — 368 с.
- 7 Дугалова Г.Н. Управление в нефтегазовом секторе: Учеб. пособие. — Алматы: Экономика, 2007. — 112 с.

Ж.А.Мұратбекова

Қазақстанның отын-энергетикалық кешені кәсіпорындарын басқарудың ұйымдық құрылымдары

Заманауи Қазақстан экономикасында корпоративтік қатынастардың қандай түрлері пайда болатыны қарастырылған. Отын-энергетикалық кешен кәсіпорындары, оның ішінде экономиканың мұнай-газ секторы, ел экономикасы тіршілігін қамтамасыз ету жүйесіне жататындығына айрықша көңіл бөлінген. Мұндай жүйелердегі басқару тиімділігі ең алдымен оның құрылымының берілген функцияларға тәуелді болатыны көрсетілген. Дербестігі және заңды тұлға құқығы бар кәсіпорындар мен ұйымдарды біріктіретін жорамалданған мұнай-газ ассоциациясының ұйымдық құрылымы талданған. Акционерлік қоғам түріндегі тік интеграцияланған мұнай компаниясы мұнай-газ өнеркәсібінде өндірісті ұйымдастырудың ең тиімді түрі екендігі дәлелденген. Соңғы жылдары мұнай кешенінде холдингтік компаниялар құру үрдісі басымдылыққа ие болып отырғаны және ол әлемдік мұнай өнеркәсібіндегі жағдайға сәйкес келетіндігі айқындалған.

Zh.A.Muratbekova

Organizational structures of management of the enterprises of fuel and energy complex of Kazakhstan

Are considered, what forms of the corporate relations arise in perfect Kazakhstan economy. It is emphasized that the fuel and energy complex enterprises including the enterprises of oil and gas sector of economy, treat a national economy life support system. Is shown that management efficiency in such systems first of all depends on compliance of its structure to the set functions. The organizational structure of hypothetical oil and gas association which includes the enterprises and the organizations keeping independence and the rights of the legal entity is analyzed. It is proved that vertically integrated oil company in the form of joint-stock company is the most effective form of the organization in oil and gas extraction industry. It is noted that in recent years the creation tendency in an oil complex of the holding companies starts to prevail and correspond to a situation in world oil industry.