

Механизм работы нефтедобывающего предприятия в условиях аутсорсинга промышленной безопасности

© 2010 В.Е. Минеев

Международный институт рынка, г. Самара

E-mail: v.e.mineev@sovneftegaz.ru

Представлен механизм перехода нефтедобывающей компании к работе в условиях аутсорсинга в области промышленной безопасности. Рассмотрены некоторые возможные варианты получения аутсорсинговых услуг.

Ключевые слова: аутсорсинговая услуга, промышленная безопасность, нефтедобывающие компании.

Одним из эффективных способов организации работы по поддержанию на должном уровне промышленной безопасности в нефтяных компаниях, по мнению автора, является использование преимуществ аутсорсинговых услуг. Как известно, основные достоинства аутсорсинга заключаются в сокращении затрат и решении кадровых вопросов. Именно эти проблемы остро стоят в малых и средних нефтяных компаниях (МСНК). Вертикально интегрированные нефтяные компании не испытывают кадровых проблем, зато озабочены необходимостью снижать расходы. Прибегнув к услугам аутсорсинга, можно будет решить управленческие проблемы без увеличения расходов бюджета.

В представленной ниже таблице предлагается график перевода операций по промышленной

безопасности на внешний подряд. Таблица составлена автором на основе анализа процесса клиента и классификационной схемы аутсорсинговых услуг в области промышленной безопасности.

Как видно из таблицы, на первом этапе на аутсорсинг передаются типовые или неключевые операции. Решение о том, какие функции и в каком объеме могут быть переданы на аутсорсинг, может зависеть от отношений с поставщиком услуг. В зависимости от этого можно использовать три подхода к организации аутсорсинговых услуг:

1. Обычный аутсорсинг. Предусматривает передачу на внешний подряд достаточно ограниченного набора функций (обычно, стандартизированных) путем заключения обычного кон-

График перевода операций по поддержанию промышленной безопасности на аутсорсинг

Переводимые операции	Этап 1	Этап 2	Этап 3
Аудит разработанных инженерно-технических мероприятий для рассматриваемого производственного объекта	*		
Исследование производственного объекта		*	
Осуществление надзорных функций на этапе эксплуатации объекта			*
Оценка планируемого производственного объекта на предмет отнесения его к категории опасных в соответствии с требованиями законодательства		*	
Оценка приобретаемого производственного объекта на предмет отнесения его к категории опасных в соответствии с требованиями законодательства		*	
Оценка существующего производственного объекта на предмет отнесения его к категории опасных в соответствии с требованиями законодательства		*	
Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий			*
Разработка инженерно-технических мероприятий для рассматриваемого производственного объекта	*		
Разработка практических мероприятий по приведению производственного объекта в соответствие с разработанными ИТМ		*	
Сопровождение проведения экспертизы и согласования разработанных инженерно-технических мероприятий в соответствующих уполномоченных государственных органах	*		

тракта. Такая модель не дает существенного сокращения затрат, но по возможности предусматривает перевод сотрудников в компанию поставщика аутсорсинговых услуг.

2. Совместный аутсорсинг. Предполагает сотрудничество и гибкость во взаимоотношениях с поставщиком, который может предложить широкий спектр услуг. Руководство совместно с аутсорсером могут определить объем необходимых услуг. При этом предполагается значительное сокращение расходов, улучшение управления ресурсами, разделение рисков. Возможен перевод сотрудников в компанию поставщика услуг.

3. Аутсорсинг с элементами реорганизации. Требуется перестройки в структуре потребителя аутсорсинговых услуг. При определении перечня услуг, передаваемых на аутсорсинг, параллельно решается вопрос создания новой структуры, например, для вертикально интегрированных нефтяных компаний - создание объединенного центра обслуживания опасных производственных объектов.

Важным этапом является выбор поставщика услуг. Компаний, предоставляющих консалтинговые и в их числе аутсорсинговые услуги, сейчас много. Но ответственность и квалификацию поставщика услуг невозможно оценить с перво-

го взгляда. При выборе аутсорсеров нужно тщательно проработать его резюме, наиболее полное представление об их возможностях и способностях. Критерии отбора поставщиков помогут провести конкурсный отбор и выбрать достойного партнера, сотрудничество с которым позволит достигнуть определенных конкурентных преимуществ для данной нефтедобывающей компании.

Выбрав поставщика услуг, особо тщательно следует подойти к составлению *SLA (Service Level Agreement)* - контракта, регламентирующего отношения между поставщиком аутсорсинговых услуг и его клиентом. От заключенного контракта во многом будет зависеть, как сложатся взаимоотношения партнеров, а следовательно, и эффективность перехода на аутсорсинг.

Особенно сложным при работе в условиях аутсорсинга для нефтедобывающей компании является переходный период, во время которого удовлетворенность от качества услуг самая низкая. С течением времени качество услуг обычно повышается. Чтобы облегчить процесс перехода к аутсорсингу, риском нужно управлять и снижать его воздействие. Для этого потребителем и поставщиком аутсорсинговых услуг создается совместная структура (рис. 1).

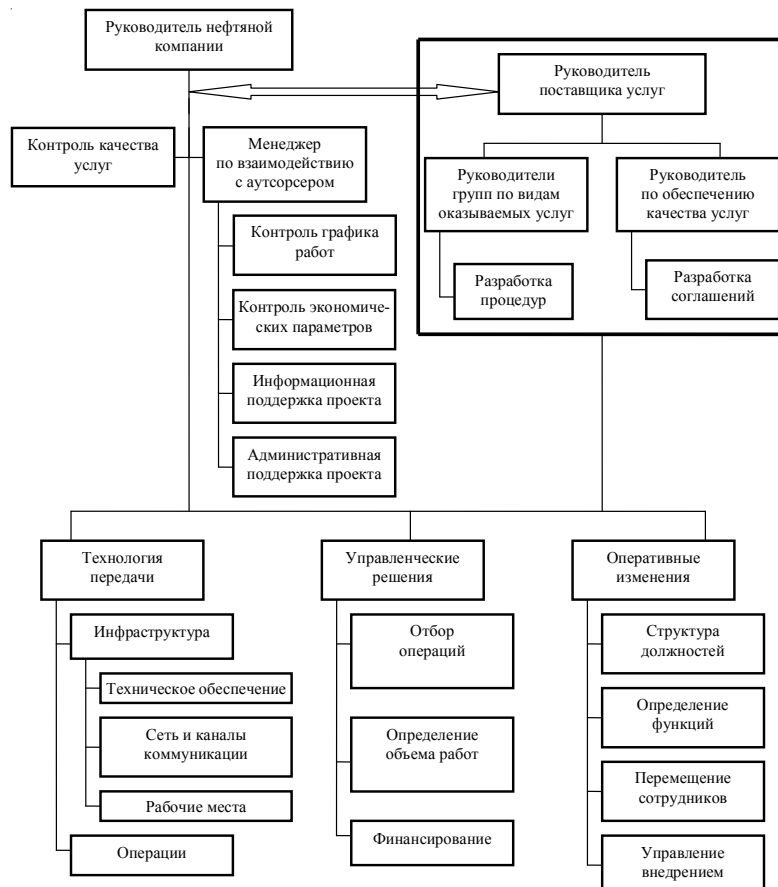


Рис. 1. Организационная структура переходного периода

Центральное место в структуре организационного периода занимают три рабочие группы, ответственные за технологию передачи, управленческие решения и оперативную готовность¹. Именно здесь под руководством главы администрации и ответственного лица по управлению проектом, которые тесно сотрудничают с руководителем поставщика услуг, намечаются и ставятся основные задачи.

Блок “Технология передачи” отвечает за техническую сторону передачи функций обеспечения промышленной безопасности на аутсорсинг, особые требования при этом предъявляются поставщику услуг, минимальные требования выдвигаются заказчику (связь, передача первичной информации). Поставщик услуг решает вопрос организации или совершенствования рабочего места для принятия части функций заказчика на себя. Составляется перечень работ по поддержанию промышленной безопасности, производится их ранжирование и группировка.

В блоке “Управленческие решения” согласуется вопрос о передаче части финансовых операций на аутсорсинг согласно их ранжированию. В итоге создается документ, содержащий описание объема предполагаемых работ; составляется график перевода работ по обеспечению на аутсорсинг; решается вопрос о финансировании, графике платежей.

В блоке “Оперативные изменения” решаются вопросы о перемещении кадров у поставщика услуг, о введении в штатное расписание новых должностей, соответствующих потребностям организации-заказчика. Возможны изменения в организационной структуре и должностных обязанностях в организации-заказчике.

Работа в условиях аутсорсинга будет зависеть от того, как будут организованы взаимоотношения заказчика с поставщиком услуг, как будет организован контроль. Важную роль в управлении рисками играют выбор поставщика услуг и заключение контракта.

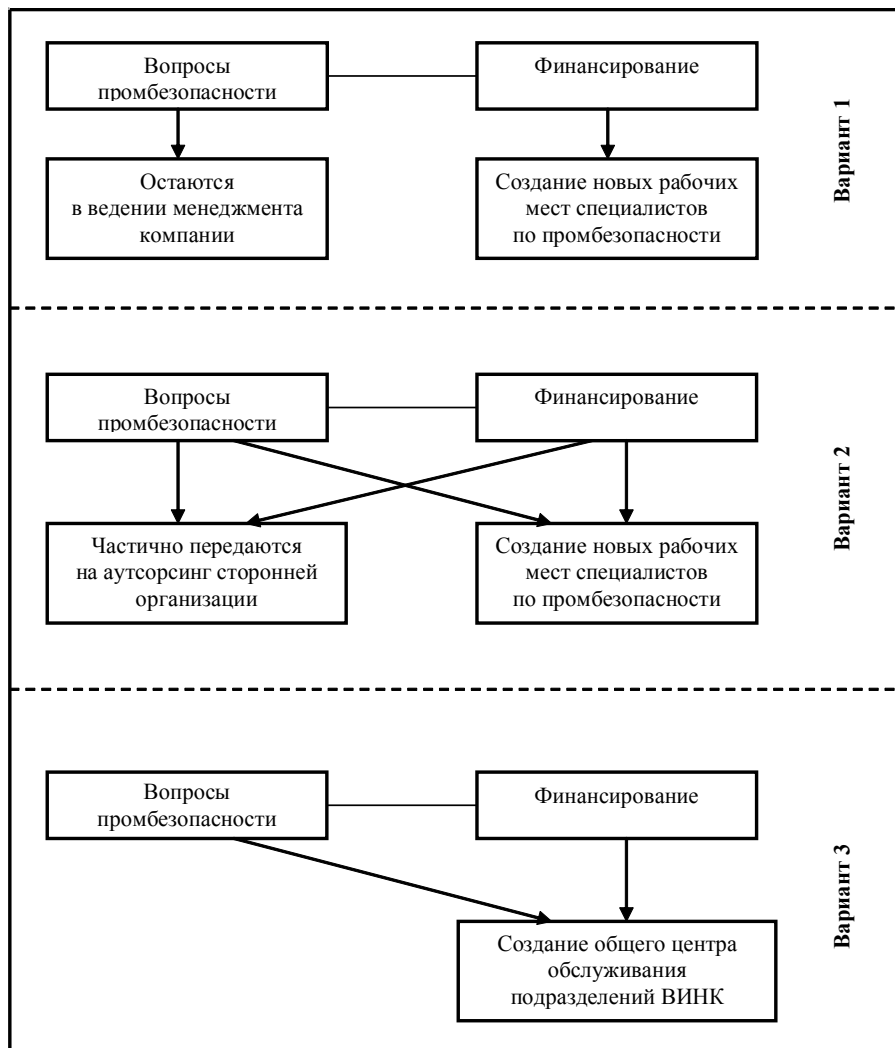


Рис. 2. Варианты организации функции поддержания промышленной безопасности в нефтяных компаниях

Выбирать партнера следует, основываясь на надежной информации. Проведение недостаточно тщательного расследования в отношении выбора партнера может привести к проблемам. Разработанные автором критерии отбора поставщика² позволят осуществить удачный выбор партнера, что значительно снизит риски.

Рассмотрим несколько вариантов организации работы по промбезопасности и выполнению функций обеспечения промбезопасности в нефтедобывающих компаниях (рис. 2).

Первый вариант заключается в расширении штата соответствующего подразделения путем введения новых должностей - специалистов по промбезопасности. При этом следует организовать (разработать, совершенствовать) программное обеспечение, обеспечив техническую поддержку, разработав график проверки систем.

Данный вариант не решает кадровой проблемы, так как потребуется каждое нефтедобывающее подразделение обеспечить работником необходимой квалификации, имеющим опыт работы в данной сфере. К тому же это потребует значительных затрат как единовременных, так и текущих.

Второй вариант предполагает передачу части общих вопросов управления промбезопасностью на аутсорсинг сторонней организации, сократив тем самым некоторые должности соответствующих специалистов. На должность специалиста по промбезопасности могут быть приняты высвободившиеся специалисты, уже имеющие опыт работы в данной сфере. Курсы повышения квалификации при соответствующих технических университетах помогут поднять профессиональный уровень. Дополнительные расходы по созданию новых рабочих мест для специалистов по промбезопасности могут быть компенсированы снижением расходов благодаря аутсорсингу.

Третий вариант предполагает передачу вопросов промбезопасности на аутсорсинг и организацию соответствующего органа для всех

нефтедобывающих подразделений, входящих в вертикально интегрированную нефтяную компанию (ВИНК). Этот орган может быть организован в виде Общего (объединенного) центра обслуживания подразделений вертикально интегрированной нефтяной компании по управлению промбезопасностью. У центра будет свой руководитель и специалисты по различным аспектам поддержания промбезопасности подразделений на заданном уровне.

Создание собственного центра обслуживания дает значительные преимущества вертикально интегрированной нефтяной компании, так как в состав любой ВИНК входят, как правило, несколько добывающих производственных подразделений и она сталкивается с проблемами в процессе управления промышленной безопасностью и получения актуальной информации и отчетности о состоянии опасных производственных объектов. Специально созданный центр обслуживания будет оперативно генерировать данные по всем подразделениям и передавать их в районную администрацию. Центр может работать на контрактной основе, выставлять счета за предоставление услуг и регулярно отчитываться перед их потребителями.

Данная форма аутсорсинга позволит:

- стандартизировать процессы и системы;
- повысить уровень автоматизации;
- увеличить эффективность труда;
- снизить затраты на обслуживающий персонал и инфраструктуру;
- улучшить систему контроля на уровне всей вертикально интегрированной нефтяной компании.

1. Клементс С., Доннеллан М. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / при участии Седрика Рида; под общ. ред. В.В. Голда; пер. с англ. Н.И. Кобзаревой. М., 2006.

2. Минеев В.Е. Использование аутсорсером процесса клиента для изучения потребностей в аутсорсинге // Экон. науки. 2009. □ 4 (53). С. 72-76.

Поступила в редакцию 08.08.2010 г.