

Тема 18. Организационная структура и основные службы управления предприятиями нефтяной промышленности.

1. Аппарат управления и его основные службы.
2. Функциональные службы в аппарате управления обособленного подразделения в УБР (НГДУ).
 - 2.1. Общее и административное руководство.
 - 2.2. Производственно-техническое руководство.
 - 2.3. Производственно-геологическое руководство.
 - 2.4. Экономическое руководство.
 - 2.5. Руководство капитальным строительством.
 - 2.6. Руководство общими вопросами.

1.Аппарат управления предприятия и его основные службы.

Структура управления складывается из ступеней и звеньев. Звено управления – это самостоятельное структурное подразделение, выполняющее определенную функцию управления (планирование; организация; подбор и расстановка кадров; координация; контроль работ, выполненных другими) ее часть или совокупность нескольких функций. Ступень управления – это уровень управления, единство звеньев определенного уровня, иерархия управления (цехоуправление, управление производственными участками и др.).

Совокупность управленческих звеньев представляет собой организационную структуру управления предприятием, являющуюся аппаратом управления.

Современный аппарат управления должен быть оперативным, т.е. принимаемые решения должны быть своевременны, отвечать требованиям и ходу производства, его работа должна обеспечивать принятие наиболее оптимальных решений из множества возможных вариантов и обеспечивать надежное функционирование предприятия, исключая ошибки, недостатки информации, необъективную подготовку решений.

Организационная структура зависит от размера предприятия, его специализации, характера производственного процесса и других условий.

Успешность работы аппарата зависит от четкости построения органов управления, распределения обязанностей, исключения параллелизма в работе.

Несмотря на разнообразие структур управления на предприятиях можно выделить основные его службы. К ним относятся: общее и административное руководство, главного инженера, главного геолога, главного экономиста, заместителя начальника по общим вопросам и другие службы.

Всей деятельностью предприятия руководит начальник (директор, управляющий и т.п., в производственном объединении - генеральный директор, в компании, корпорации, акционерном обществе). Он организует производственно-хозяйственную деятельность подчиненного предприятия (объединения, общества, фирмы) на основе использования научных методов управления, исследования внешних и внутренних условий рынка, обеспечивает взаимодействие производственных единиц, служб, цехов и других структурных подразделений, направляет их деятельность на достижение высоких темпов развития и совершенствования производства.

Начальник должен гарантировать применение принципа социальной справедливости, рациональное сочетание экономических и административных методов управления, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства. Ему предоставлено право по согласованию с профсоюзной организацией устанавливать формы оплаты труда, определять показатели и условия премирования, разрабатывать и утверждать структуру и штаты предприятия.

Он решает все вопросы в пределах предоставленных ему прав и поручает выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам - заместителям, руководителям производственных единиц и других подразделений предприятия. Первым заместителем директора, как правило, является *главный инженер*, который решает вопросы технического развития и специализации, научных исследований, осуществляет контроль за соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, производственной санитарии и противопожарным мероприятиям,

требований Проматомнадзора, природоохранных, санитарных и других органов. В его функции (должностные обязанности) входят также: определение технической политики, перспектив развития предприятия, его реконструкции и технического переоснащения, обеспечение рационального использования основных средств и других ресурсов. Он руководит деятельностью технических служб предприятия, контролирует результаты их работы.

У начальника предприятия в зависимости от состава и объема производства могут быть заместители, ведающие группой определенных функций управления

или различными видами производств (например, заместитель начальника по геологии и др.), а заместитель по общим вопросам (кадрам) занимается комплектованием и подготовкой кадров, административно-хозяйственными и жилищно-коммунальными вопросами, культурно-бытовыми и детскими учреждениями. Заместители начальника в пределах своих полномочий действуют от имени предприятия, могут совершать хозяйственные операции и заключать договоры, несут полную ответственность за вверенный им участок работы.

Функциональные подразделения в аппарате управления предприятием организуют при определенных объемах работ и видах производства. Ниже рассмотрены некоторые функции основных, наиболее часто встречающихся, отделов и служб предприятия.

Производственно-технический отдел разрабатывает и внедряет прогрессивные технологические процессы, передовые формы организации производства и труда, оформляет необходимую техническую документацию.

Служба (группа) по охране труда изучает причины травматизма и заболеваемости, разрабатывает мероприятия по их

предупреждению, организует выполнение мероприятий направленных на улучшение условий труда, контролирует их выполнение и соблюдение правил на рабочих местах, контролирует работу по обучению рабочих безопасным приемам труда и проведение инструктажа.

Отдел главного механика (энергетика)

обеспечивает постоянное содержание в рабочем состоянии машин и оборудования (энергетических установок и электрических сетей), осуществляет их ремонт и контроль за эксплуатацией, организует бесперебойное снабжение запасными частями (электроэнергией), проводит работы по модернизации оборудования, повышению

квалификации работников, энергетиков.

Возглавляет отдел *главный механик* (энергетик), который непосредственно организует разработку планов технического обслуживания и ремонта оборудования, утверждает эти планы и контролирует их выполнение, организует работы по учету наличия и движения оборудования, составлению и оформлению технической документации, своевременный и качественный ремонт оборудования, работу по повышению его надежности, технический надзор за его состоянием и использованием.

Планово-экономический отдел разрабатывает прогнозы экономического развития предприятия, составляет планы и контролирует их выполнение, ведет статистический учет, анализирует деятельность предприятия и его подразделений, рассчитывает эффективность инвестиционных проектов (инноваций), организационных и технических мероприятий, выдвигает перед руководством задачи совершенствования производства. В этом отделе разрабатываются мероприятия по усилению режима экономии, снижению потерь и непроизводительных расходов, ликвидации убыточности.

Отдел труда и заработной платы занимается разработкой мероприятий по НОТ, повышению производительности труда, анализирует их выполнение, контролирует правильность применения тарифных ставок, коэффициентов и разрядов. Отдел организывает работы по нормированию труда, своевременному пересмотру норм затрат труда, внедрению технически обоснованных нормативов по труду, обеспечивает контроль за расходованием зарплаты.

Отдел кадров осуществляет подбор, оформление приема, перемещения и увольнения работников, ведет учет и составляет отчетность по кадрам.

Бухгалтерия ведет бухгалтерский учет, осуществляет контроль за расходованием средств и соблюдением финансовой дисциплины, составляет отчеты и бухгалтерские балансы, производит расчеты с рабочими и служащими, анализирует результаты финансовой деятельности предприятия. Она ведет работу по обеспечению строгого соблюдения кассовой дисциплины, смет расходов, законности списания материальных ценностей, недостач, дебиторской задолженности (суммы долгов, причитающихся предприятию) и других потерь.

2. Функциональные службы в аппарате управления обособленного подразделения.

2.1. Общее и административное руководство.

Структуру аппарата управления обособленного подразделения предприятий нефтегазодобывающей промышленности можно рассмотреть на примере УБР. Она характеризуется наличием руководителя (начальника УБР), его заместителей (главного инженера, главного геолога, главного экономиста, заместителя начальника по общим вопросам и др.); функциональных отделов, выполняющих определенные задачи управления.

Структурные подразделения аппарата действуют в соответствии с установленным положением и должностными инструкциями, утвержденными начальником управления.

Общее и административное руководство обособленным подразделением осуществляет руководитель – начальник управления. Он действует по принципу единоначалия, отвечает за результаты производственно-хозяйственной деятельности. Начальник с помощью подведомственного ему аппарата направляет работу обособленного подразделения по производству продукции, внедрению новой и совершенствованию действующей техники,

технологии и организации производства, определяет пути и методы выполнения задания, содействует своевременному обеспечению производства необходимыми МТР, отвечает за выполнение обязательств перед государством и бюджетом и др.

Руководитель осуществляет все права предоставленные ему Положением о предприятии. Начальник должен быть квалифицированным специалистом, хорошо разбирающемся в вопросах техники и экономики производства. У начальника имеются заместители: главный инженер, главный геолог, заместитель по общим вопросам и др.

Отдел кадров, подчиняющийся начальнику УБР (НГДУ), осуществляет подбор и комплектование кадров, прием и увольнение, учет движения работников и часто занимается вопросами их технического обучения. В ведении этого отдела находится планирование и отчетность о состоянии кадров, разработка мероприятий по повышению квалификации и подготовке новых кадров.

2.2.Производственно - техническое руководство.

Важнейшей работой по управлению является организация непосредственно производства и техническое руководство по совершенствованию техники, технологии. Осуществляет эту работу служба главного инженера с основными задачами:

- инженерно –техническое обеспечение выполнения задания производства, определение перспектив развития в области техники и технологии добычи нефти и газа,
- координация деятельности подчиненных служб,
- создание работникам безопасных условий труда и другие.

Главный инженер руководит работой всех производственных цехов, лабораторий, конструкторских бюро. Он возглавляет научно-исследовательскую и рационализаторскую работу на предприятии, отвечает за проведение технической политики на предприятии. Назначается и освобождается от должности, так же как начальник, объединением. Главный инженер является первым заместителем начальника и наравне с ним отвечает за правильное производственно-техническое руководство. Главный инженер осуществляет техническое руководство производством через отделы, которые ему непосредственно подчиняются: технический,

технологический, производственный, отдел главного механика, отдел главного энергетика, охраны труда и техники безопасности.

Функцией технического отдела является обеспечение постоянного совершенствования техники и технологии производства. Аппарат технического отдела разрабатывает и контролирует выполнение плана технического и организационного развития предприятия и составляет отчеты, определяет эффективность новой техники.

Основная задача технологического отдела – разработка и внедрение прогрессивной технологии строительства скважин (в УБР),

разработка месторождений (в НГДУ).

В УБР этот отдел, например, занимается анализом режимов бурения и технологии и другими вопросами.

Главная задача производственного отдела – разработка и анализ выполнения оперативных планов-графиков, производственной программы, ОТМ; составление документации на МТО производственных объектов.

Производственный отдел работает в тесном контакте с центральной инженерно-технологической службой (ЦИТС).

Немаловажной функцией на предприятии является обеспечение бесперебойной и качественной работы оборудования, которое осуществляет главный механик с подчиненными ему отделом главного механика и ремонтными цехами. Главный механик организует контроль и текущее обслуживание оборудования, планирует графики ППР. Работники отдела планируют потребность в материалах и запасных частях, необходимых для обслуживания и ремонта.

Главный энергетик отвечает за бесперебойное обеспечение производственных объектов энергией и ремонт энергетического оборудования. Функцией главного энергетика и его отдела является определение потребности предприятия в различных видах энергии. Отдел разрабатывает мероприятия по энергоэффективности, снижению норм расхода энергии, по повышению $\cos\phi$, организует контроль и наблюдение за работой энергооборудования и энергосетей и их ремонт.

Отдел охраны труда контролирует соблюдение правил техники безопасности, охраны труда и промышленной санитарии, разрабатывает профилактические мероприятия по

предотвращению промышленного травматизма, профессиональных заболеваний, повышению уровня техники безопасности, культуры производства с учетом достижений техники.

2.3.Производственно - геологическое руководство. Особые функции в управлении производством буровых и нефтегазодобывающих предприятий выполняет геологический отдел, подчиняющийся главному геологу — заместителю начальника.

Главной задачей этого отдела в УБР является выбор и обоснование основных направлений поисково-разведочных работ, осуществление геологического контроля в процессе бурения и опробования скважин, выявление промышленных нефтегазоносных горизонтов, оценка нефтегазоносности разбуриваемых площадей, обеспечение выполнения заданий по приросту запасов нефти и газа и т.д.

В составе НГДУ геологический отдел осуществляет выбор рациональной системы разработки месторождений, контроль за выполнением рекомендаций, предусмотренных проектом разработки и т.д.

2.4. Экономическое руководство.

Экономические службы предприятия возглавляются заместителем начальника по экономике, который осуществляет руководство работами по анализу и планированию производственно-хозяйственной деятельности предприятия, по наиболее полному и целесообразному использованию материальных, трудовых и денежных ресурсов. Ему подчинены отделы: ПЭО, ОТиЗ и лаборатория технико-экономического анализа.

ПЭО осуществляет разработку текущих и перспективных планов, координацию всей плановой работы на предприятии, обеспечивает

учет и контроль выполнения плановых заданий. ОТиЗ проводит работу по планированию НОТ, затрат труда и заработной платы, по анализу использования трудовых ресурсов предприятия, определяет наиболее целесообразные формы оплаты труда, осуществляет техническое нормирование и т.п.

Лаборатория технико-экономического анализа (если такая имеется) проводит технико-экономический анализ работы предприятия и отдельных ресурсов с целью выявления резервов для улучшения их использования. Разрабатывает предложения по улучшению деятельности предприятия.

К важнейшим отделам экономической службы относится бухгалтерия, подчиняющаяся непосредственно начальнику управления. Она осуществляет учет денежных расходов предприятия основных и оборотных средств, заработной платы; составляет бухгалтерский отчет и баланс; осуществляет планирование, учет и анализ финансов, определяет доходы и расходы предприятия, осуществляет оперативную финансовую работу по обеспечению предприятия денежными средствами, расчеты и поставщиками и потребителями, выполняет приходно-расходные операции через кассу управления.

2.5.Руководство капитальным строительством.

Для организации и осуществления работ по капитальному строительству на предприятиях имеется ОКС и строительно-монтажные участки. В большинстве случаев капитальное строительство, если оно связано со значительными капиталовложениями, осуществляют специальные строительные организации (подрядчики). В этом случае ОКС выдает заказ подрядной организации на производство работ, контролирует ход работ и прием законченных строительством объектов. При осуществлении работ хозяйственным способом ОКС непосредственно руководит этими работами.

Функциями ОКС являются: планирование всех работ по капитальному строительству, определение способов их выполнения, обеспечение наиболее эффективного ведения этих работ, а также учет и составление отчетности по капитальному строительству.

2.6. Руководство общими вопросами.

Главной задачей заместителя начальника по общим вопросам и подчиненного ему административно-хозяйственного отдела (АХО) является создание благоприятных условий для деятельности работников управления. АХО выполняет следующие функции: контролирует состояние и

обеспеченность необходимым инвентарем рабочих помещений; обеспечивает правильность оформления документации, обработку поступающей корреспонденции, своевременную отправку исходящей корреспонденции, взаимоотношений в коллективе аппарата управления и т.д. Заместителю начальника УБР по общим вопросам подчиняется также отдел МТС по обеспечению предприятия сырьем и материалами, заключение договоров с поставщиками, контроль за использованием материалов, организация их выдачи и хранения.

Аппарат управления РУП производственного нефтегазодобывающего объединения – предприятия состоит из руководителя (генерального директора), его заместителей и функциональных отделов. На правах подразделений в составе аппарата объединения действует управление производственно-технического обслуживания и комплектации оборудования, а также управление технологического транспорта и специальной техники и другие.