

УДК 331.2

DOI: 10.34670/AR.2023.93.24.089

Эффективная организация вспомогательных функций в нефтесервисном предприятии

Бакиев Тимур

Магистр,
Университет Хериот-Ватт,
EH14, Эдинбург, Шотландия, Великобритания;
e-mail: tbakiyev@hotmail.com

Аннотация

В любом хозяйствующем субъекте есть основные функции, которые необходимы для совершения бизнес-операций (продажи, маркетинг, производство, обслуживание клиентов и пр.). Однако есть и вспомогательные функции, которые не менее важны и при этом играют решающую роль в обеспечении бесперебойного и эффективного выполнения основных функций. Вспомогательные функции — это вспомогательные действия, которые позволяют основным функциям эффективно функционировать. К таким вспомогательным функциям можно отнести управление персоналом, бухгалтерию, правовую и административную поддержку. Без этих вспомогательных функций основные функции не функционируют оптимально. Например, без эффективного отдела кадров наем нужных специалистов, управление вознаграждениями сотрудникам и обеспечение соответствия сотрудников необходимым требованиям является сложной задачей, равно как и без правовой поддержки обеспечение договорной и претензионно-исковой работы не осуществляется должным образом. Проблематика значительного снижения накладных расходов на вспомогательные функции в группе предприятий представляет в данное время значительный интерес. При этом необходимо искать такие решения по снижению расходов на вспомогательные функции, которые позволят не только снизить расходы, но и вывести эффективность деятельности предприятия на новый уровень. Среди вспомогательных функций, которые целесообразно рассмотреть, это функции бухгалтерского учета и отчетности, а также юридического сопровождения бизнеса. В рамках настоящего исследования предложены направления централизации вышеназванных функций четырех нефтесервисных предприятий, и доказана экономическая эффективность проведения централизации.

Для цитирования в научных исследованиях

Бакиев Т. Эффективная организация вспомогательных функций в нефтесервисном предприятии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 10А. С. 692-699. DOI: 10.34670/AR.2023.93.24.089

Ключевые слова

Вспомогательные функции, аутсорсинг, нефтесервисные предприятия, централизация, оптимизация операций.

Введение

Одна из самых больших проблем, с которой сталкиваются предприятия в настоящее время, заключается в том, как эффективно управлять своими вспомогательными функциями, а также в том, как снизить накладные расходы на такие вспомогательные функции, сохранив при этом их роль в обеспечении бесперебойного и эффективного выполнения основных функций [Масленников, 2015]. Предприятия, которые осуществляют производство, обслуживание и ремонт оборудования, используемого при добыче и транспортировке нефти, не являются тому исключением. Несмотря на вышеназванную проблему, на практике эффективной организации вспомогательных функций часто уделяется мало внимания. Вместе с тем эффективные способы организации вспомогательных функций в современных условиях ведения бизнеса возможны. Среди таких способов можно выделить аутсорсинг и централизацию вспомогательных функций (если речь идет о группе компаний) [Генова, 2021; Масленников, 2015; Путяткина, 2020].

Основная часть

Аутсорсинг позволяет предприятиям делегировать вспомогательные функции так называемым внешним поставщикам услуг, высвобождая время и ресурсы. С помощью аутсорсинга предприятия могут избежать расходов на наем и обучение собственного персонала за счет оплаты внешним поставщикам только тех услуг, которые необходимы [Алькарави Хайдер Дж. Ваннес, 2018; Баянова, 2019]. Кроме того, аутсорсинг позволяет экономить на оборудовании и расходах на инфраструктуру, поскольку поставщик соответствующих услуг, как правило, предоставляет их самостоятельно. Еще одним преимуществом аутсорсинга является возможность повышения эффективности бизнеса за счет отказа от несвойственных функций и сосредоточения на ключевых компетенциях, позволяющих подстроиться под заказчиков соответствующих услуг и товаров предприятия [Зарянова, Иванова, 2015; Кицис, Калабкина, 2010]. Аутсорсинг также позволяет осуществлять оптимизацию операций и повышать производительность. Например, если передать ведение бухгалтерского учета на аутсорсинг, то это высвободит время для оптимизации бизнес-процессов и позволит направить все ресурсы предприятия на приносящую доход деятельность.

Централизация, как процесс по эффективной организации вспомогательных функций, относится к процессу, при котором деятельность, связанная с планированием и принятием решений по определенным направлениям внутри организации, сосредоточена у конкретного лица или в определенном месте [Долженко, 2014; Долженко, 2014]. Если рассматривать централизацию в контексте группы компаний, то здесь она направлена на сокращение штата работников, выполняющих вспомогательные функции в дочерних компаниях, и сосредоточение таких функций в головной компании. Как отмечают эксперты, централизация функций в группе компаний может сэкономить до 20% расходов на персонал [Куликов, 2012; Масленников, 2015]. При этом централизация в группе компаний возможна несколькими путями: путем сосредоточения в головной компании соответствующих вспомогательных функций и исключения этих функций в дочерних компаниях путем централизации вспомогательных функций через управляющую компанию.

Вместе с тем реальный выбор технологий эффективной организации вспомогательных функций будет зависеть от ряда факторов, в том числе факторов, оказывающих влияние на организационную деятельность. Так, например, принимая решение о реструктуризации путем централизации, необходимо осуществить анализ работы каждой вспомогательной функции в

текущее время, а также оценить последствия реструктуризации. Обусловлен такой подход тем, что реструктуризация путем централизации представляет собой комплексную задачу, заключающуюся в нахождении баланса между централизацией функций и сохранением качества управления и производства в группе компаний на прежнем уровне. Исходя из этого, необходима разработка конкретной инструкции по централизации между всеми функциями бизнеса.

В контексте настоящего исследования разработаем такую инструкцию применительно к четырем предприятиям нефтегазового сектора, входящим в одну группу компаний, а в качестве вспомогательных функций таких предприятий, подлежащих реструктуризации путем централизации, возьмём функции бухгалтерского учета и отчетности и юридического сопровождения бизнеса.

Централизация функций бухгалтерского учета и отчетности должна осуществляться за счет создания общего управляющего центра данной функцией для всех предприятий группы и упразднения подразделений бухгалтерского учета и отчетности на всех предприятиях. Эффект экономии накладных расходов на данную функцию достигается за счет устранения дублирования функций бухгалтерского учета и отчетности на различных участках учета (начисление заработной платы, банковское сопровождение, центральная бухгалтерия, материальный учет основных средств и пр.). При этом в группе останется только один главный бухгалтер, который будет иметь четырех заместителей, отвечающих за ведение бухгалтерского учета и отчетности на каждом из четырех предприятий группы, в подчинении у заместителей главного бухгалтера будет по два бухгалтера, между которыми будут распределены обязанности по выполнению функций бухгалтерского учета и отчетности.

Сдача отчетности группы будет осуществляться удаленно через системы электронного взаимодействия с налоговыми органами и иными организациями. Решение бухгалтерских вопросов, требующих непосредственного присутствия представителя на месте, будет осуществляться через наделение соответствующими полномочиями по доверенности руководителей предприятий группы.

Минусом такого подхода является то, что сотрудников предприятия, не выполняющих бухгалтерские функции, придется обучить работе с документами первичного бухгалтерского учета и обучить оформлению таких документов, однако затраты на такое обучение не сопоставимы с реальной экономией финансовых ресурсов, которая будет достигнута за счет централизации (таблица 1). Средняя стоимость курсов повышения квалификации в области бухгалтерского учета и отчетности, в рамках которых осуществляется обучение персонала, в том числе обучение работе с документами первичного бухгалтерского учета и отчетности, составляет 14 тыс. рублей. После обучения работников дополнительные функции будут возложены на них должностными инструкциями, а увеличение заработной платы за дополнительные функции производиться не будет. При этом на предприятиях до реорганизации работало по пять специалистов по бухгалтерскому учету. После реорганизации в управляющем центре головной компании остается по два специалиста по бухгалтерскому учету, которые будут осуществлять бухгалтерские функции для каждого предприятия.

Как видно из данных, представленных в таблице 1, централизация функций бухгалтерского учета и отчетности привела к полному сокращению нескольких бухгалтерий дочерних предприятий. Бухгалтерия головной компании группы после реорганизации будет вести весь учет. При этом численность этих бухгалтерских работников в целом по группе предприятий сократилась, как и расходы на вспомогательные функции (таблица 2).

Как видно из данных, представленных в таблице 2, централизация функций бухгалтерского

учета и отчетности привела к сокращению расходов на оплату труда почти в два раза, даже с учетом затрат на дополнительное профессиональное образование работников, на которых на местах будут возложены дополнительные функции в области ведения бухгалтерского учета и отчетности в части работы с документами первичного бухгалтерского учета (счетами, универсальными передаточными документами и пр.).

Таблица 1 - Расходы на функции бухгалтерского учета и отчетности до централизации и после централизации, руб.

Направление расходов (оплата труда)	Предприятие 1	Предприятие 2	Предприятие 3	Предприятие 4	Централизация
Главный бухгалтер	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00
Заместитель главного бухгалтера	80000,00	80000,00	80000,00	80000,00	4*80000,00 = 320000,00
Специалист по бухгалтерскому учету	5*50000,00 = 250000,00	5*50000,00 = 250000,00	5*50000,00 = 250000,00	5*50000,00 = 250000,00	8*50000,00 = 400000,00
Обучение сотрудников дополнительным бухгалтерским функциям (повышение квалификации)	3*14000 = 42000,00	3*14000 = 42000,00	3*14000 = 42000,00	3*14000 = 42000,00	-
Доплата работникам за дополнительные функции	Не предусмотрена	Не предусмотрена	Не предусмотрена	Не предусмотрена	-

Таблица 2 - Расходы нефтесервисных предприятий до и после централизации

Направление расходов	Объем расходов	Итого
Расходы на оплату труда до реорганизации	480000,00 руб. ежемесячно на одно предприятие	23040000,00 руб. ежегодно на 4 предприятия
Расходы на оплату труда после реорганизации	870000,00 ежемесячно на управляющий центр	10440000,00 руб. ежегодно на 4 предприятия
Вспомогательные расходы (обучение)	168000,00 единоразово на обучение персонала на местах дополнительным функциям	-
Итого на централизацию	-	10608000,00 на централизацию за год

Еще одной вспомогательной функцией, которую необходимо централизовать, является функция юридического сопровождения бизнеса. В данном случае оптимальным подходом является выведение юридического сопровождения всех четырех предприятий группы в отдельный управляющий или сервисный центр. Обусловлено это двумя предпосылками. Во-первых, работники юридических служб, расположенные географически в разных местах (по месту нахождения предприятий), выполняют одну и ту же работу. При этом часть функциональных обязанностей у таких работников абсолютно одинаковая. Это касается процесса рассмотрения договоров (на предприятиях используют одни и те же типовые формы договоров). Во-вторых, в условиях цифровизации согласование договоров можно осуществлять в электронном виде через доработку внутренней системы электронного документооборота группы компаний. Основные исходные данные по юридическому сопровождению бизнеса до централизации представлены в таблице 3.

Как видно из данных, представленных в таблице 3, до централизации на всех четырех

предприятиях группы компаний работало одинаковое количество работников, которые выполняли одни и те же типовые функции. При этом на каждом предприятии группы функционирует система электронного документооборота, позволяющая производить обмен документами между предприятиями группы и внутри каждого предприятия. Направления централизации предприятий группы компаний и их стоимость приведены в таблице 4.

Таблица 3 - Характеристики юридических служб нефтесервисных предприятий до централизации

Предприятие	Направления работы юридических служб	Количество персонала	Наличие системы электронного документооборота
Предприятие 1	согласование договоров, судебная работа (взыскание)	5 человек (1 – руководитель отдела, 1 – заместитель руководителя, 3 – юристконсульта)	Да
Предприятие 2	дебиторской задолженности, арбитражные споры,	5 человек (1 – руководитель отдела, 1 – заместитель руководителя, 3 – юристконсульта)	Да
Предприятие 3	гражданские споры и пр.), претензионная работа	5 человек (1 – руководитель отдела, 1 – заместитель руководителя, 3 – юристконсульта)	Да
Предприятие 4		5 человек (1 – руководитель отдела, 1 – заместитель руководителя, 3 – юристконсульта)	Да

Таблица 4 - Направления централизации юридического сопровождения нефтесервисных предприятий

Направление централизации	Содержание мероприятий
Перераспределение юридических функций внутри компании (объединение в одном сервисном центре) и сокращение специалистов на местах	Объединение в одном сервисном центре 15 работников
Доработка системы электронного документооборота	Доработка системы электронного документооборота с целью того, чтобы все договоры проходили через систему, а также для обеспечения единой электронной базы хранения документов юридической службы и договоров. Обеспечение жесткой дисциплины внутри предприятий группы необходимо для того, чтобы ни один договор не мог согласовываться вне системы
Создание системы обратной связи с клиентами	Ежемесячное проведение опроса об удовлетворенности работой юристов по ключевым направлениям работы: доступности юридической службы для внешних пользователей, скорости реагирования на претензии, скорости подписания договоров, качества обратной связи. Анализ результатов ежемесячных опросов и разработка планов действий по улучшению работы юридической службы

При централизации функции юридического сопровождения бизнеса у предприятий незначительно выросли командировочные расходы, поскольку иногда существует потребность в защите интересов группы предприятий в региональных судах. Общие данные по оптимизации расходов при централизации приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Расходы на функции юридического сопровождения до централизации и после централизации

Направление расходов (оплата труда)	Предприятие 1	Предприятие 2	Предприятие 3	Предприятие 4	Централизация
Руководитель юридического отдела	120000,00	120000,00	120000,00	120000,00	150000,00
Заместитель руководителя юридического отдела	80000,00	80000,00	80000,00	80000,00	1*100000,00 = 100000,00
Юрисконсульт	3*60000,00 = 180000,00	3*60000,00 = 180000,00	3*60000,00 = 180000,00	3*60000,00 = 180000,00	13*70000,00 = 910000
Итого:	380000,00 ежемесячно и 4560000,00 ежегодно	380000,00 ежемесячно и 4560000,00 ежегодно	380000,00 ежемесячно и 4560000,00 ежегодно	380000,00 ежемесячно и 4560000,00 ежегодно	1160000,00 ежемесячно и 13920000,00 ежегодно
Доработка системы электронного документооборота	-	-	-	-	2000000,00
Итого:	-	-	-	-	15920000,00

Как видно из данных, приведенных в таблице 5, ежегодно группа нефтесервисных предприятий тратила 18240000,00 рублей на юридическое сопровождение бизнеса. За счет централизации функции юридического сопровождения с учетом разовой доработки системы электронного документооборота группа предприятий сократит расходы на юридическое сопровождение на 20%.

Заключение

Подводя итог, необходимо отметить, что проблематика значительного снижения накладных расходов на вспомогательные функции в группе предприятий представляет в данное время значительный интерес. При этом необходимо искать такие решения по снижению расходов на вспомогательные функции, которые позволят не только снизить расходы, но и вывести эффективность деятельности предприятия на новый уровень. Среди вспомогательных функций, которые целесообразно централизовать, функции бухгалтерского учета и отчетности, а также юридического сопровождения бизнеса. В рамках настоящего исследования предложены направления централизации вышеназванных функций четырех нефтесервисных предприятий и доказана экономическая эффективность проведения централизации.

Библиография

1. Алькарави Хайдер Дж. Ваннес. Современная классификация аутсорсинга на предприятии // Вестник ЧелГУ. 2018. № 3 (413). С. 111-117.
2. Баянова О.В. Управленческий учет затрат на оплату труда. Пермь: Пермская ГСХА, 2019. 103 с.
3. Генова А.А. Методы сокращения издержек на персонал // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 5-1. С. 110-112.
4. Долженко Р.А. Трансформация организационной структуры юридической службы банка в процессе

- централизации функций правовой поддержки // *Ars Administrandi*. 2014. № 4. С. 48-58.
5. Долженко Р.А. Опыт оптимизации, централизации и инсорсинга HR-функций в коммерческом банке // *Вестник НГУЭУ*. 2014. № 3. С. 92-101.
 6. Зарянова Я.В., Иванова К.В. Аутсорсинг персонала как метод сокращения издержек на предприятии // *Экономика и социум*. 2015. № 4 (17). С. 1241-1244.
 7. Кицис В.М., Калабкина И.М. Аутсорсинг: понятие, сущность, предпосылки и преимущества использования // *Вестник ВУиТ*. 2010. № 21. С. 75-79.
 8. Куликов В.И. Оценка централизации/децентрализации управления предприятием // *Российское предпринимательство*. 2012. № 12. С. 56-62.
 9. Масленников В.В. Основные проблемы централизации деятельности бухгалтерских служб крупных компаний в Российской Федерации // *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2015. №2 (42). С. 53-62.
 10. Путьгина Л.М. Управление затратами предприятия в современных финансовых условиях // *Новая наука: Опыт, традиции, инновации*. 2020. № 2. С. 139-141.

Effective organization of auxiliary functions in an oilfield services enterprise

Timur Bakiev

Master,
Heriot Watt University,
EH14, Edinburgh, Scotland, UK;
e-mail: tbakiyev@hotmail.com

Abstract

In any business entity, there are basic functions that are necessary for basic business operations (sales, marketing, production, customer service, etc.). However, there are also auxiliary functions that are equally important and play a crucial role in ensuring the smooth and efficient performance of basic functions. Auxiliary functions are auxiliary actions that allow the main functions to function effectively. Such auxiliary functions include personnel management, accounting, legal and administrative support. Without these auxiliary functions, the main functions do not function optimally. For example, without an effective human resources department, hiring the right specialists, managing employee benefits and ensuring that employees meet the necessary requirements is a difficult task, as well as without legal support, contractual and claim-based work is not carried out properly. The problem of significantly reducing overhead costs for support functions in a group of enterprises is of considerable interest at this time. At the same time, it is necessary to look for solutions to reduce the cost of auxiliary functions, which will not only reduce costs, but also bring the efficiency of the enterprise to a new level. Among the auxiliary functions, it is advisable to centralize the functions of accounting and reporting and legal support for business. Within the framework of this study, the directions of centralization of the above-mentioned functions of four oilfield service enterprises are proposed and the economic efficiency of centralization is proved.

For citation

Bakiev T. (2023) *Effektivnaya organizatsiya vspomogatel'nykh funktsiy v nefteservisnom predpriyatii* [Effective organization of auxiliary functions in an oilfield services enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (10A), pp. 692-699. DOI: 10.34670/AR.2023.93.24.089

Keywords

Auxiliary functions, outsourcing, oilfield service enterprises, centralization, optimization of operations.

References

1. Alkaravi Haider J. Vannes. (2018) Sovremennaya klassifikatsiya outsorsinga na predpriyatii [Modern classification of outsourcing at an enterprise]. *Vestnik ChelGU* [Bulletin of Chelyabinsk State University], 3 (413), pp. 111-117.
2. Bayanova O.V. (2019) *Upravlencheskiy uchet zatrat na oplatu truda* [Management accounting of labor costs]. Perm': Perm State Agricultural Academy, . 103 s.
3. Dolzhenko R.A. (2014) Opyt optimizatsii, tsentralizatsii i insorsinga HR-funktsiy v kommercheskom banke [Experience in optimization, centralization and insourcing of HR functions in a commercial bank]. *Vestnik NGUEU* [Bulletin of Novosibirsk State University of Economics and Management], 3, pp. 92-101.
4. Dolzhenko R.A. (2014) Transformatsiya organizatsionnoy struktury yuridicheskoy sluzhby banka v protsesse tsentralizatsii funktsiy pravovoy podderzhki [Transformation of the organizational structure of the bank's legal service in the process of centralizing legal support functions]. *Ars Administrandi*, 4, pp. 48-58.
5. Genova A.A. (2021) Metody sokrashcheniya izderzhek na personal [Methods for reducing personnel costs]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and business: theory and practice], 5-1, pp. 110-112.
6. Kitsis V.M., Kalabkina I.M. (2010) Outsorsing: ponyatie, sushchnost', predposylki i preimushchestva ispol'zovaniya [Outsourcing: concept, essence, prerequisites and advantages of use]. *Vestnik VUiT* [Bulletin of Volga University named after V.N. Tatishchev], 21, pp. 75-79.
7. Kulikov V.I. (2012) Otsenka tsentralizatsii/detsentralizatsii upravleniya predpriyatiem [Assessment of centralization/decentralization of enterprise management]. *Rossiyskoe predprinimatel'stvo* [Russian Entrepreneurship], 12, pp. 56-62.
8. Maslennikov V.V. (2015) Osnovnye problemy tsentralizatsii deyatel'nosti bukhgalterskikh sluzhb krupnykh kompaniy v Rossiyskoy Federatsii [The main problems of centralization of the activities of accounting services of large companies in the Russian Federation]. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii. Regional'noe prilozhenie* [Modern science-intensive technologies. Regional application], 2 (42), pp. 53-62.
9. Putyatina L.M. (2020) Upravlenie zatratami predpriyatiya v sovremennykh finansovykh usloviyakh [Enterprise cost management in modern financial conditions]. *Novaya nauka: Opyt, traditsii, innovatsii* [New science: Experience, traditions, innovations], 2, pp. 139-141.
10. Zaryanova Ya.V., Ivanova K.V. (2015) Outsorsing personala kak metod sokrashcheniya izderzhek na predpriyatii [Personnel outsourcing as a method of reducing costs in an enterprise]. *Ekonomika i sotsium* [Economy and Society], 4 (17), pp. 1241-1244.