**Ахриев, Сандро Алиханович. Реинжиниринг бизнес-процессов нефтяных компаний : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05. - Москва, 2005. - 193 с. : ил.**

**ФИНАНСОВАЯ АКАДЕМИЯ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ**

*На правах рукописи*

**Ахриев Сандро Алиханович**

**РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством**

Диссертация

на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

*Научный руководитель доктор экономических наук, профессор Денисова А.Л.*

Москва **2005**

**2 СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-  
ПРОЦЕССОВ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ 12

1.1. Современные подходы к реструктуризации предприятий на основе  
концепции процессного управления 12

1.2 Понятийный аппарат методологии реинжиниринга бизнес-процессов 24

1.3. Предпосылки реинжиниринга бизнес-процессов нефтяных компаний 47

ГЛАВА 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-  
ПРОЦЕССОВ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ 61

1. Специфика формирования конкурентной среды на региональном рынке нефтепродуктов как основа оценки бизнес-системы нефтяной компании 61
2. Инструментальные средства моделирования бизнес-процессов 74

2.3 Модель разработки проекта реинжиниринга бизнес-процессов нефтяной

компании 87

ГЛАВА 3. ТЕХНОЛОГИЯ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ  
НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ 96

1. Методика комплексной оценки деятельности компании 96
2. Оценка и формализация бизнес-процесса материально-технического снабжения деятельности нефтяной компании 104
3. Построение интегрированной информационной системы как основы

эффективного управления бизнесом нефтяной компании 127

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 141

Список использованных источников 148

Приложения *'.* 161

**з**

ВВЕДЕНИЕ

Нефтегазовый комплекс является основой энергоснабжения страны и одним из ее важнейших народно-хозяйственных комплексов. Сегодня, обес­печивая более 2/3 общего потребления первичных энергоресурсов и 4/5 их производства, данный комплекс является главным источником налоговых (около 42% доходов федерального бюджета) и валютных (около 46 %) по­ступлений государства. На долю комплекса приходится более 12 % всего промышленного производства России, число его работников составляет бо­лее 3 % населения страны.

Нефтяная промышленность — стратегически важное звено в нефтегазо­вом комплексе и одна из важнейших составляющих российской экономики, обеспечивающая все отрасли экономики и население широким ассортимен­том моторных видов топлива, горюче-смазочных материалов, сырьем для нефтехимии, котельно-печным топливом и прочими нефтепродуктами. На долю России приходится около 13% мировых запасов нефти, 10% объемов добычи и 8,5% ее экспорта. В настоящее время в структуре добычи основных первичных энергоресурсов России на нефть приходится около 30 %.

Произошедшие в последние годы коренные изменения в управлении нефтяной промышленностью привели к образованию крупных акционерных обществ. Экономическая обстановка, в которой осуществляют свою деятель­ность нефтяные компании, характеризуется как нестабильностью, так и вы­сокой динамикой деловой среды. К системным проблемам, присущим боль­шинству российских нефтяных компаний, можно отнести: ориентацию на краткосрочные результаты деятельности в ущерб средне- и долгосрочным; отсутствие стратегического подхода к деятельности предприятия; недоста­точное знание текущего и прогнозного состояния рынка; необходимость вы­соких затрат усилий и ресурсов для ориентации на рынке; старение основных фондов и технологий; неэффективность использования имеющихся в распо­ряжении ресурсов.

**4**

В то же время изменения технологий, рынков сбыта и потребностей клиентов влияют на конкурентоспособность компании, что требует непре­рывной перестройки стратегии и тактики позиционирования нефтяного биз­неса. Одновременно, на функционирование нефтяных компаний оказывают влияние: ухудшение горно-геологических условий; качество запасов; высо­кая скорость устаревания знаний и технологий.

Устойчивое развитие компании в перспективе зависит от ее способно­сти прогнозировать и гибко реагировать на изменяющиеся условия, удержи­вать и приобретать новые конкурентные преимущества в борьбе на рынках. В связи с этим актуализируется использование реинжиниринга бизнес-процессов нефтяных компаний как научно - обоснованной методологии ре­структуризации предприятий на основе концепции процессного управления.

Всесторонний анализ оптимального использования потенциала реин­жиниринга в качестве инновационного инструмента менеджмента нефтяных компаний, определение научных подходов к выбору наиболее эффективных форм и методов его использования является основной задачей данного ис­следования. Внедрение реинжиниринга открывает новые возможности орга­низациям, гарантирует рентабельность, стабильность и конкурентоспособ­ность, а также получение оптимальной прибыли и расширения сферы рыноч­ной деятельности предприятия за счет совершенствования системы бизнес-коммуникаций.

Мировой, в том числе и российский опыт его проведения показал, что наряду с положительными результатами реинжиниринг характеризуется вы­сокой степенью риска, которая отчасти обусловлена выбором методической основы, несоответствующей специфике и масштабам реинжиниринга бизнес-процессов нефтяных компаний. В этой связи критический анализ и дальней­шее развитие теоретико-методологических положений проведения реинжи­ниринга, включая как организационное, так и информационно-методическое обеспечение, является актуальным.

**5**

**Степень разработанности проблемы.** Проблемам реинжиниринга бизнес-процессов посвящены исследования как отечественных, так и зару­бежных авторов. Вопросы экономической целесообразности освещены в ра- ' ботах Т. Давенпорта, П. Друкера, СВ. Ильдеменова, М. Робсона, Э.А. Уткина, М. Хаммера, Дж. Харрингтона, Дж. Чампи и др., информацион­но-технологические проблемы рассмотрены в трудах А.Л. Денисовой, Г. Бу­ча, Г.Н. Калянова, Е.Г. Ойхмана, Э.В. Попова, Ю.Ф. Тельнова, А.-В. Шера, С.А. Юдицкого, И. Якобсона и многих других. Проблемам и специфике неф­тяного бизнеса посвящены исследования СБ. Авдашевой, Ю.К. Ахриева, В.В. Данникова, И.Е. Клепацкой и др. Полученные ими результаты имеют большое теоретическое и практическое значение.

В то же время проведенный анализ позволил выявить ряд вопросов, ко­торые остались малоизученными и требуют дополнительного исследования. Прежде всего, возникла настоятельная необходимость обобщения и система­тизации взглядов современных исследователей на понятийную базу предмет­ной области. Изучение и выявление основных характеристик бизнес-процессов нефтяных компаний, методов и подходов, что обеспечит успеш-ность реинжиниринга.

Среди объективных закономерностей реинжиниринга необходимо вы­делить усиление роли социального фактора. От темпов адаптации работни­ков к новым условиям зависит острота социальной напряженности, неизбеж­но сопутствующая реинжинирингу. Важным условием качества реализации реинжиниринга бизнес-процессов является наличие соответствующего числа исполнителей с надлежащим уровнем квалификации. В этой связи возникает необходимость в постановке задачи оптимального распределения человече­ских ресурсов по выполняемым бизнес-процессам с учетом квалификации исполнителей.

Реинжиниринг промышленного предприятия предопределяет необхо­димость его всестороннего обследования с использованием разнообразного методического и программного обеспечения. Достоверность полученных ре-

6

зультатов, возможность проведения анализа и разработка новых бизнес-процессов напрямую зависят от используемого инструментария. Кроме того, следует учитывать существующее многообразие подходов к построению ме-тамодели предприятия и проблему выбора с учетом специфики проведения реинжиниринга. Таким образом, задача выбора и адаптации инструменталь­ного обеспечения для конкретной предметной области является актуальной.

Необходимость решения перечисленных вопросов предопределила вы­бор темы диссертационного исследования.

*Цель и задачи исследования*

Цель исследования состоит в разработке теоретико-методических по­ложений и практических рекомендаций по проведению реинжиниринга биз­нес-процессов нефтяной компании.

Задачи исследования:

1. Проанализировать понятийный аппарат методологии реинжи­ниринга бизнес-процессов с позиции его систематизации.
2. Выявить предпосылки реинжиниринга бизнес-процессов неф­тяных компаний.
3. Спроектировать систему реинжиниринга бизнес-процессов нефтяной компании.
4. Разработать технологию и сформулировать практические ре­комендации проведения реинжиниринга бизнес-процессов нефтяной компа­нии на примере бизнес-процесса материально-технического обеспечения.
5. Сформулировать практические рекомендации по созданию информационной системы управления нефтяной компанией.

*Объект исследования:* система менеджмента предприятия нефтяного комплекса в контексте обеспечения его конкурентоспособности на рынке нефтепродуктов.

*Предмет исследования:* методология реинжиниринга бизнес-процессов нефтяной компании.

*Теоретическая и методологическая база исследования*

**7**

Методологическую основу диссертационной работы составили резуль­таты исследований отечественных и зарубежных ученых в выбранной пред­метной области. Были проанализированы научные разработки, выполненные коллективами Финансовой академии при Правительстве РФ, Института про­блем управления им. Трапезникова РАН, Московского государственного университета экономики статистики и информатики (МЭСИ), Института нефти и газа им. И.М. Губкина, Московского государственного университета им. Ломоносова и других научных учреждений.

В процессе исследовании были использованы такие общенаучные ме­тоды исследования, как наблюдение, сравнение, абстрагирование, формали­зация, имитационное моделирование.

При решении конкретных задач в качестве инструментария исследова­ния использовались элементы теории экономических информационных сис­тем, методы системного анализа, элементы теории графов, методы эксперт­ных оценок. При моделировании бизнес-процессов использовались про­граммные инструментальные средства BpWin 2.5, ARIS Toolset 5.0.

*Информационную базу диссертационной работы* составили законо­дательные акты и нормативные документы, касающиеся проведения реструк­туризации предприятий, справочные и отчетные материалы отечественных и зарубежных консалтинговых компаний, осуществляющих проекты в области реинжиниринга бизнес-процессов.

*Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специ­альностей ВАК (по экономическим наукам)*

Работа выполнена в рамках п. 15.19 "Методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации управления отраслями и предприятиями топливно-энергетического комплекса", п. 15.22 "Методология развития бизнес-процессов и бизнес-планирования в электро­энергетике, нефтегазовой, угольной, металлургической, машиностроитель­ной и других отраслях промышленности" Паспорта специальности 08.00.05 — "Экономика и управление народным хозяйством".

**8** *Научная новизна и теоретическая значимость*

Научная новизна диссертационного исследования заключается в сле­дующем:

* На основе систематизации понятийного аппарата методологии реинжиниринга уточнено содержание понятия бизнес-процесса с позиции порядка реализации функций преобразования ресурсов, учитывающего специфику их связей и фактор времени, обеспе­чивающего удовлетворение заданных потребностей.
* Обоснованы предпосылки реинжиниринга бизнес-процессов нефтяной компании, отражающие специфику ее позиционирова­ния на региональном рынке нефтепродуктов.
* Разработана методика комплексной оценки деятельности нефтя­ной компании, определяющая специфику взаимодействия струк­турных подразделений компании, в частности определены: орга­низационная структура предприятия; организационно-функциональные схемы управления и взаимодействия подразде­лений по видам деятельности; схема формирования отчетности; схема организации закупок материалов и запасных частей; схема операций планирования и реализации капитальных вложений; схема документооборота по всем видам деятельности и модели "как есть" и "как должно быть".
* Определены средства проектирования системы реинжиниринга бизнес-процессов нефтяных компаний: мониторинг конкурент­ной среды, как основа изучения специфики регулирования сис­темы отношений на рынке нефтепродуктов, с одной стороны, по­требностей рынка и оценки конкурентной позиции компании с целью построения механизмов взаимодействия — с другой; меха­низм оценки системы информационного взаимодействия всех участников бизнес-процессов; средства определения бизнес-компетенций компании с позиций выявления центров ответст-

**9** венности и определения условий приобретения конкурентных преимуществ; подходы к определению условий и средств согла­сования интересов и профилактики конфликтов при встраивании бизнес-процедур в структуру бизнес-процессов.

* На основе анализа деятельности нефтяной компании разработана технология проведения реинжиниринга бизнес-процессов с пози­ции выделения бизнес-процесса материально-технического обес­печения компании, включающая этапы: формализация структуры бизнес-процессов; определение принципов управления бизнес-процессами; назначение владельцев бизнес-процессов; определе­ние инструментов и процедур управления качеством исполнения бизнес-процессов.
* Разработаны рекомендации по созданию информационной сис­темы управления нефтяной компанией, позволяющие определить уровни и направления интеграции данных, сформулировать тре­бования к построению системы информационного взаимодейст­вия участников процесса, спроектировать структуру информаци­онных потоков и системы менеджмента нефтяной компании с по­зиции управления бизнес-процессами, выработать необходимые требования к каждой из функциональных подсистем.

*Практическая значимость исследования*

Практическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в том, что выводы и рекомендации ориентированы на широкое использование при проведении реинжиниринга бизнес-процессов нефтяных компаний, в частности результаты исследования внедрены в практику работы ОАО "Ингушнефтегазпром" и обеспечивают:

1. целостность и системность процессов управления бизнесом

на основе создания условий взаимной заинтересованности и согласованности деятельности субъектов процесса в контексте повышения конкурентоспособ­ности бизнеса;

**10**

1. гибкость и мобильность организационной структуры системы управления в процессе достижения заданного качества, ориентированного на удовлетворение как текущих, так и перспективных потребностей рынка в со­ответствующих нефтепродуктах за счет формализации основных системных процедур;
2. реализацию системы требований к обеспечению качества нефтепродуктов как основной характеристики конкурентоспособности неф­тяной компании на региональном рынке.

*Самостоятельное практическое значение имеют:*

1. Методика комплексной оценки деятельности компании, обес­печивающей определение структуры стратегического ресурса и перспек­тивных направлений развития бизнеса;
2. Принципы построения и инструментальные средства модели­рования бизнес-процессов нефтяной компании как основы проектирова­ния системы реинжиниринга с целью повышения конкурентоспособности бизнеса;
3. Подходы к построению интегрированной информационной системы как основы эффективного управления бизнесом нефтяной ком­пании.

*Апробация и внедрение результатов исследования* Результаты исследования обсуждались на заседаниях Международного научно-практического семинара "Качество информационных услуг" (2002 — 2004 гг.), на заседаниях Круглого стола "Проблемы и перспективы позицио­нирования бизнеса в России", "Современные технологии управления бизне­сом" проводимого Институтом делового администрирования и бизнеса Фи­нансовой академии при Правительстве РФ (май, ноябрь 2004 г.), на Между­народной научно-практической конференции "Теория и практика управления предприятием" (Самара, 2004 г.) на заседаниях совета директоров ОАО "Ин-гушнефтегазпром". Материалы диссертационного исследования используют­ся в курсе "Реинжиниринг бизнес-процессов" для слушателей Института де-

**11**

лового администрирования и бизнеса Финансовой академии при Правитель­стве РФ.

Материалы исследования получили одобрение и внедрены в практику работы ОАО "Ингушнефтегазпром", что подтверждено соответствующей справкой.

Диссертация выполнена в рамках научно-исследовательских работ Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации, проводи­мых в соответствии с Единым заказ нарядом на тему "Проблемы перехода России к рынку" (проект № 1.1.96Ф).

По теме диссертационного исследования опубликовано 10 работ об­щим объемом 18,84 п.л., из них авторский объем 8,5 п.л.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В течение многих лет нефтегазовый комплекс является основой энер­госнабжения страны и одним из ее важнейших народно-хозяйственных ком­плексов. Сегодня данный комплекс обеспечивает более 2/3 общего потребле­ния первичных энергоресурсов и 4/5 их производства и является главным ис­точником налоговых поступлений государства. На долю комплекса прихо­дится более 12 % всего промышленного производства России.

Нефтяная промышленность — стратегически важное звено в нефтегазо­вом комплексе и одна из важнейших составляющих российской экономики,

142 обеспечивающая все отрасли экономики и население широким ассортимен­том моторных видов топлива, горюче-смазочных материалов, сырьем для нефтехимии, котельно-печным топливом и прочими нефтепродуктами. На долю России приходится около 13% мировых запасов нефти, 10% объемов добычи и 8,5% ее экспорта. В настоящее время в структуре добычи основных первичных энергоресурсов России на нефть приходится около 30 %.

В процессе своего развития, а также по мере изменения экономических условий все предприятия нефтяного комплекса сталкиваются с необходимо­стью совершенствования своих экономических структур. При этом предпри­ятия преследуют две основные цели: повысить эффективность использования внутренних ресурсов и адаптироваться к новым внешним условиям. Одной из проблем достижения этих целей является проблема повышения эффектив­ности управления материально-техническим снабжением.

В ходе исследования были поставлены решены следующие задачи:

1. Исследованы теоретические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов нефтяных компаний.

Показано, что переход от административной системы управления к ры­ночному механизму функционирования экономики объективно вызывает не­обходимость реформирования финансово-хозяйственной деятельности пред­приятий. Возникший в связи с этим системный кризис макроэкономической среды, определяющей правовые, налоговые, внешнеэкономические и другие условия функционирования российских предприятий, существенным обра­зом усложнил процесс перехода от одной системы к другой системе хозяйст­вования. Вместе с тем, постепенное решение перечисленных проблем на го­сударственном уровне выводит на первое место задачи формирования эф­фективной стратегии функционирования предприятий в новых условиях и определения внутренних резервов по проведению структурной перестройки основных видов деятельности.

. В исследовании доказано, что для существенного улучшения показате­лей финансово-хозяйственной деятельности предприятий необходимо прове-

143 дение комплекса организационно-технических мероприятий по совершенст­вованию технологической, инвестиционной политики, системы управления бизнесом, который составляют процесс реструктуризации. В связи с этим возрастает значение разработки научно обоснованной методологии реструк­туризации предприятий на основе реализации концепции процессного управ­ления.

В целях определения сущностных характеристик и специфики реинжи­ниринга бизнес-процессов в контексте реструктуризации предприятий про­анализированы современные подходы к реструктуризации предприятий на основе концепции процессного управления.

Анализ рассмотренных подходов к реструктуризации предприятий на основе концепции процессного управления показал наибольшую перспек­тивность реинжиниринга бизнес-процессов нефтяных компаний, который, с одной стороны, реализует все основные достоинства остальных рассмотрен­ных подходов, а, с другой стороны, обеспечивает кардинальное повышение эффективности деятельности предприятия за счет пересмотра характера взаи­модействия подразделений в рамках управляемых бизнес-процессов приме­нительно к специфике нефтяной компании.

Исследование показало, что современные предприятия нефтяного ком­плекса страны имеют сложную структуру, обусловленную многопрофильно-стью деятельности, территориальной распределенностью подразделений, большим числом кооперативных связей с партнерами. При этом возрастает динамичность финансово-хозяйственной деятельности предприятия, связан­ная с постоянно изменяющимися потребностями рынка, ориентацией произ­водства товаров и услуг на индивидуальные потребности заказчиков и кли­ентов, непрерывным совершенствованием технических возможностей и сильной конкуренцией, которые объясняют повышенное внимание в совре­менных условиях менеджмента к адаптивной организации множества видов деятельности предприятия.

С этих позиций выявлено что, в основе эффективности применения

144 процессного подхода лежит решение задачи выделения бизнес-процессов, от .которого зависят организация планирования и координации работ внутри це­почек создания добавленной стоимости, распределение материальных и фи­нансовых ресурсов, в конечном счете, достижение стратегических целей предприятия. Идентификация бизнес-процессов предполагает формирование состава функций бизнес-процессов, определяющих их границы, организаци­онной ответственности подразделений за выполнение функций, взаимодей­ствия бизнес-процессов между собой.

Таким образом, характерной особенностью нефтегазодобывающей от­расли является то, что в основном качество нефтепродуктов определяется природными характеристиками месторождения углеводородного сырья и в меньшей мере деятельностью добывающего предприятия.

В тоже время, современная экономическая обстановка, в которой осу­ществляют свою деятельность нефтяные компании, характеризуется неста­бильностью и неопределенностью. На функционирование нефтяных компа­ний оказывают влияние ухудшение горно-геологических условий, качество запасов и разнообразные изменения рыночной конъюнктуры. Устойчивое развитие компании в перспективе зависит от ее способности прогнозировать и гибко реагировать на изменяющиеся условия внешнего окружения, удер­живать и приобретать новые конкурентные преимущества в борьбе на рын­ках. В связи с этим возрастает роль стратегического управления в нефтяных компаниях.

**2. Выполнено проектирование системы реинжиниринга бизнес-процессов нефтяных компаний.**

Как показали исследования, на внутреннем рынке нефтепродуктов на­блюдается устойчивая тенденция вытеснения корпоративной продукции раз­личными коммерческими посредниками и зарубежными нефтяными компа­ниями. В этой связи, особую актуальность приобретает анализ интересов по­требителей нефтепродуктов. Однако, стимулы к наиболее полному удовле­творению потребительского спроса на качественное нефтепродуктообеспе-

145 чение - не только не созданы, но и не осознаны как широкой общественно­стью, так и нефтяными компаниями.

Таким образом, для внутреннего рынка нефтепродуктов характерны противоречия между антимонопольной государственной политикой, струк­турной перестройкой отрасли и интересами нефтяных компаний. От этих противоречий в первую очередь страдают отечественные потребители неф­тепродуктов, удовлетворение интересов которых в качественном (надежном и экономичном) нефтепродуктообеспечении никем не контролируется и не стимулируется.

Как показывает практика, нефтяные компании пытаются повысить конкурентоспособность на основе снижения издержек производства, для че­го:

* используются методы нормативного учета затрат на добычу, пе­реработку, перекачку, хранение и реализацию нефтепродуктов;
* совершенствуют организационную структуру управления;
* формируют правовое и техническое обеспечение учета товарных и финансовых потоков.

Однако при совершенствовании методов корпоративного планирова­ния и управления практически не используется отечественный научный по­тенциал по ресурсосбережению в сфере обращения нефтепродуктов, несмот­ря на то, что результаты многолетних фундаментальных и прикладных раз­работок в этой области знаний содержат в себе методики и технологии ана­лиза и прогнозирования конъюнктуры рынка нефтепродуктов с учетом ре­гиональных особенностей его формирования. Именно исследование законо­мерностей формирования региональных рынков особенно важно для марке­тинговой ориентации нефтяных компаний.

Выявлено, что проблемой совершенствования методов корпоративного планирования является эффективное управление запасами в зоне конкурент­ного преимущества нефтяной компании. Решение этой проблемы требует ак­тивного использования имеющегося отечественного научного потенциала в

146 области комплексного нормирования переходящих товарных запасов нефте­продуктов и накопленного опыта разработки и внедрения экономических новшеств, ориентированных на ресурсосбережение в сфере обращения.

В диссертации установлено, что задача автоматического реинжинирин­га бизнес-процессов и создания новой организационной структуры не пред­ставляется возможной, т.к. практика РБП предполагает исследование широ­ких пределов изменения бизнес-процессов. Может возникнуть необходи­мость, чтобы новые модели лежали вне традиционных и общепринятых ра­мок, поэтому необходимо использовать всю имеющуюся информацию (какой бы экзотической она не казалась).

Анализ бизнес-процессов выявил ряд проблем, устранение которых по­зволит значительно усилить положительные тенденции как в системе ме­неджмента компании, так и с позиции ресурсообеспечения всех процессов нефтяной компании как в области увеличения доходов, так и в области по­вышения качества ресурсообеспечения компании.

Результаты анализа позволяют определить следующие основные на­правления реорганизации деятельности:

1. Выстраивание, детальная регламентация и унификация бизнес-процессов, повышение мотивации и персональной ответственности за конеч­ный результат, значительное снижение нормативных сроков согласования документов и исполнения технических работ.
2. Создание подразделения комплексного ресурсообеспечения дея­тельности Компании.
3. Повышение оперативности и полноты поступления информации о возникающих проблемах текущей деятельности для принятия управленче­ских решений на всех уровнях управления.

**3. Даны практические рекомендации проведения реинжиниринга бизнес-процессов нефтяных компаний.**

Колоссальный объем средств, вложенных в процесс ресурсообеспече­ния нефтяной компании, придает проблеме управления ими первостепенную

147 важность. Неизбежная рассогласованность деятельности отдельных удален­ных друг от друга структурных подразделений нефтяной компании, дискрет­ность процесса поставок, возможность случайных колебаний в интенсивно­сти потребления тех или иных ресурсов или длительности интервалов между поставками обуславливают выделение структуре бизнес-процессов нефтяной компании такого сквозного бизнес-процесса как материально-техническое снабжение и применения к нему логистического механизма, т.е. выработки оптимального управления обеспечением всей компании в целом, а не отдель­ных ее бизнес-процессов или организационных единиц. С этих позиций нами разработана методика комплексного обследования организационных подраз­делений нефтяной компании.

Целью разработки методики являлось выявление функциональных осо­бенностей деятельности каждого из подразделений предприятия и функцио­нальных взаимодействий между ними, изучение информационных потоков внутри подразделений и между ними, а также внешних по отношению к предприятию объектов и внешних информационных взаимодействий с пози­ции оптимального обеспечения деятельности компании соответствующими ресурсами выявления.

В работе доказывается, что объектом управления в процессе ресурсо-обеспечения нефтяной компании являются, прежде всего, потоки информа­ции сопутствующие материальные потоки. Информационные потоки не яв­ляются элементарным и неделимым объектом, а представляют сложную сис­тему взаимосвязей как внутри компании, так и за ее пределами.

Исследование практических разработок в области программного обес­печения информационных систем и логистических информационных систем, позволили нам сделать выводы о наиболее целесообразной структуре логи-стичекой информационной системы с позиции управления материально-техническим снабжением нефтяной компании.