



На правах рукописи

Агафонов Иван Александрович

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ
РЕОРГАНИЗАЦИИ НЕФТЕГАЗОВОЙ КОМПАНИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2015 г.

Работа выполнена в Негосударственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт)

Научный руководитель: **Похвощев Владимир Александрович**
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента НОУ
«Московская международная высшая школа
бизнеса «МИРБИС» (Институт)

Официальные оппоненты: **Комков Николай Иванович**
доктор экономических наук, профессор,
заведующий лабораторией ФГБУН «Институт
народнохозяйственного прогнозирования
Российской академии наук»

Осипов Владимир Сергеевич
доктор экономических наук, заведующий
сектором институтов государственного
управления ФГБУН «Институт экономики
Российской академии наук»

Ведущая организация: **ФГБОУ ВПО «Российский государственный
университет нефти и газа имени И. М. Губкина»**

Защита состоится 10 сентября 2015 г. в 13 часов 00 минут на заседании диссертационного совета Д 212.141.21 Московского государственного технического университета имени Н.Э. Баумана по адресу: 105005, Москва, 2-я Бауманская ул., д.7, ауд. 511.

Ваш отзыв на автореферат в 2 экз., заверенный печатью, просим высылать по указанному адресу.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского Государственного Технического Университета имени Н.Э. Баумана и на сайте www.bmstu.ru.

Автореферат разослан «___» _____ 2015 г.

Учёный секретарь
диссертационного совета,
д.и.н., профессор



Кузьмичев Андрей Дмитриевич

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В последнее время в Российской Федерации ведутся активные поиски методов и решений, направленных на повышение конкурентоспособности нефтегазовой отрасли страны. В докладе министра энергетики Александра Новака на национальном нефтегазовом форуме от 22.03.2013 г. говорится о трех ключевых целях текущего развития нефтегазовой отрасли Российской Федерации, которыми являются:

1. Масштабное привлечение капитала в отрасль для реализации нового инвестиционного цикла.
2. Обеспечение глобальной конкурентоспособности российских проектов в добыче и переработке.
3. Переосмысление управленческих подходов в отрасли и технологическое перевооружение.

Как видно из приведенных ключевых целей развития отрасли переосмысление управленческих подходов является одной из первоочередных задач для нефтегазовой отрасли. При этом переосмысление управленческих подходов является весьма обширным процессом и подразумевает изменение принципов взаимодействия структурных подразделений компании, поиск перспективных форм организации взаимоотношений структурных подразделений в процессе хозяйственной деятельности, направленных на рациональное использование, обладание и распоряжение имеющимися активами компании.

Стоит отметить, что рациональность использования имеющихся активов компании является ключевым фактором успешного функционирования при рыночной экономике, так как при прочих равных условиях рациональность использования имеющихся ресурсов оказывает прямое влияние на показатели финансовой деятельности компании и как следствие определяет конкурентоспособность и успех функционирования на мировом рынке.

Поэтому исследования, направленные на поиск путей реорганизации компаний нефтегазовой отрасли, в целях повышения операционной эффективности и снижения издержек представляют немалый практический интерес и требуют особого внимания.

Степень разработанности проблемы. На сегодняшний день существует определенная база знаний по вопросу реорганизации компаний. С точки зрения освещения концептуальных основ в области реорганизации выделяются следующие авторы: Белых Л.П., Валдайцев С.В., Вандерборт М., Гохан П., Забродин Ю.Н., Коллинз Дж., Кордон К., Курочкин В.В., Мазур И.И., Михайлов Д.В., Погребс А.Б., Ольдерогге Н.Г., Орехов В.И., Роувит С., Рудык Н.Б., Тутунджян А.К., Фолмен Т., Хардинг Д., Шапиро В.Д., Черникова Ю.В. и др.

С точки зрения экономического анализа последствий реорганизации отмечаются работы зарубежных авторов: Баффетт У., Брейли Р., Ван Хорн Дж., Вебел Б., Демафилис Д., Канис Б., Майерс С., Шмален Г. и др.

В последнее время все активнее начинают появляться труды отечественных авторов, которые затрагивают актуальные вопросы реорганизации компаний нефтегазового сектора отечественной экономики: Голубев Д.В., Евтушенко Е.В., Крайнова Э.А., Коржубаев А.Г., Лавущенко В.П., Мархасина М.В., Масленикова Л.В., Миловидов К.Н., Ружинская Т.И., Студеникина Л.А., Телегина Е.А., Череповицын А.Е., Чернышева Н.Д., Чумаков В.Ю., Эдер Л.В. и др.

Тем не менее, дальнейшее ознакомление с трудами отечественных и зарубежных авторов позволило выявить недостаток рассмотрения современных подходов к реорганизации нефтегазовых компаний, работающих в странах СНГ.

В этом контексте тема диссертационной работы актуальна для компаний не только нефтегазовой отрасли, но также и для других отраслей, так как повышение операционной эффективности и снижение затрат являются вопросами, волнующими все компании без исключения.

Наработки, описываемые в диссертационной работе, были применены на практике и доказали свою эффективность на примере Производственного Объединения (ПО) АЗНЕФТЬ.

Целью диссертационной работы является разработка организационно-экономических механизмов, направленных на повышение эффективности нефтегазовой компании.

В соответствии с поставленной целью диссертационной работы были сформулированы **задачи**:

1. Провести анализ текущего состояния нефтегазовой отрасли в РФ и выявить сильные и слабые стороны, а также потенциальные возможности и угрозы.
2. Исследовать концептуальные основы реорганизации нефтегазовой компании, включая: основные направления, цели и задачи реорганизации.
3. Провести анализ опыта реорганизации российских нефтегазовых компаний.
4. Сформировать варианты организации производства российских нефтегазовых компаний.
5. Сформулировать общий подход к выполнению работ по реорганизации нефтегазовой компании, направленный на выявление «узких» мест в компании.
6. Разработать организационно-экономические механизмы реорганизации нефтегазовых компаний.

Объектом исследования является система управления нефтегазовых компаний.

Предметом исследования являются организационно-управленческие процессы реорганизации нефтегазовых компаний.

В **теоретическую и методологическую основу** диссертационной работы вошли труды отечественных и зарубежных авторов по повышению операционной эффективности и снижению затрат компаний путем

реорганизации бизнеса, а также результаты анализа и наработки, разработанные в процессе подготовки материала автором работы. В работе использовались методы системного и функционального подходов при моделировании последствий принятия управленческих решений, а также методы сравнительного, структурного анализа и контроля доходов / расходов от предлагаемых мероприятий.

Информационная база исследования включает данные Министерства энергетики Российской Федерации, Федеральной таможенной службы Российской Федерации, Министерства экономического развития Российской Федерации, годовые отчеты крупнейших отечественных и зарубежных нефтегазовых компаний, материалы исследований в области развития нефтегазовой отрасли, собственные материалы исследований, полученные в период работы, а также действующие в области регулирования процессов реорганизации нормативные и законодательные акты Российской Федерации.

Научная новизна диссертационной работы:

1. Разработана модель формирования чистой прибыли нефтегазовой компании, выделяющая различные варианты организации производства, направленная на обеспечение синергетического эффекта от программ реорганизации.
2. Разработан подход к выполнению работ по проекту реорганизации, обобщающий мероприятия по анализу текущего состояния компании, направленный на выявление «узких» мест в компании.
3. Разработана модель расчета численности работников отделов компании, отличающаяся учетом пиковых нагрузок, и позволяющая рассчитать оптимальную численность персонала компании.
4. Разработаны концептуальные модели формирования мультипроектного портфолио и мультипроектного менеджмента, отличающиеся пошаговой детализацией этапов работ, и уточняющие ответственных лиц в процессе разработки и реализации проектов реорганизации нефтегазовых компаний.

Практическая значимость результатов исследования:

1. Выявлены негативные тенденции, осложняющие положение нефтяной промышленности в РФ, и требующие активных действий по минимизации негативных последствий.
2. Обобщены отличительные черты концепций реорганизации при устойчивом развитии и в кризисный период, позволяющие систематизировать два основных подхода к проведению работ.
3. Обобщен опыт реорганизации нефтегазовых компаний в РФ и разработаны этапы реорганизации на примере ОАО «Татнефть», которые отличаются фокусом на выведение вспомогательной и непрофильной деятельности за рамки компании и позволяют оптимизировать затраты компании.
4. Разработана модель формирования чистой прибыли нефтегазовой компании, позволяющая получить синергетический эффект от программ

реорганизации.

5. Разработан подход к выполнению работ по проекту реорганизации, обобщающий мероприятия по анализу текущего состояния нефтегазовой компании, позволяющий упростить выявление «узких» мест в компании.

6. Разработана модель расчета численности работников отделов компании с учетом фактора пиковой загрузки, позволяющая рассчитать оптимальную численность персонала компании.

7. Разработаны концептуальные модели формирования мультипроектного портфолио и мультипроектного менеджмента, детализирующие этапы работ и уточняющие ответственных лиц в процессе разработки и реализации проектов реорганизации нефтегазовых компаний.

8. Проведен анализ успешного опыта реализации проекта реорганизации нефтегазовой компании на основании проекта «Повышение операционной эффективности и оптимизация затрат ПО АЗНЕФТЬ».

Достоверность и обоснованность научных предложений и выводов диссертационной работы обеспечивается наличием системы логичных доказательств и аргументов. Выдвигаемые теоретические положения подтверждаются практическим опытом формирования и реализации концептуальных основ управления, использованием материалов государственных ресурсов и отраслевой литературы, официальных годовых отчетов крупнейших нефтегазовых компаний, отчетов ведущих аналитических и консалтинговых компаний.

Личный вклад автора. Вышеприведенные результаты работы, представляющие научную новизну и практическую значимость диссертации, разработаны лично автором в ходе проведенного исследования. Автор активно участвовал в опубликовании результатов работы и их обсуждении.

Апробация результатов исследования. Основные результаты диссертации обсуждались на: 117-е заседание научного семинара ЛЭММК. (МГТУ им. Н.Э. Баумана). М., 2014; 119-е заседание научного семинара ЛЭММК. (МГТУ им. Н.Э. Баумана). М., 2015; III Международная научно-практическая конференция «Экономика и управление в XXI веке: теория, методология, практика». (Финансовый университет при правительстве Российской Федерации). М., 2014. Основные положения работы разрабатывались и подтверждались в ходе реализации проекта «Повышение операционной эффективности и оптимизация затрат ПО АЗНЕФТЬ», участником которого был автор работы.

Публикации. Результаты диссертационного исследования отражены в 9 опубликованных работах общим объемом 2.88 п.л., в т.ч. 5 опубликованных в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК РФ для публикации основных результатов диссертации (1.72 п.л.).

Объем и структура работы. Диссертация, состоит из введения, трех глав, основных выводов и списка литературы, включающего 99 наименований, изложена на 160 страницах машинописного текста и содержит 49 рисунков и 13 таблиц.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность выбранной темы диссертации, определена степень разработанности проблемы, описаны цели и задачи диссертации, определены объект и предмет исследования, сформулирована научная новизна и практическая значимость результатов исследования, приводятся данные по апробации и публикациях автора по теме диссертации.

В первой главе «Концепция реорганизации компаний нефтегазовой отрасли Российской Федерации» проводится исследование текущего состояния нефтегазовой отрасли Российской Федерации по трем направлениям: нефть, нефтепереработка и газ, включая анализ общемировых тенденций развития отрасли; анализ последствий от введения санкций; сравнение финансовых показателей российских и зарубежных нефтегазовых компаний. Также в 1 главе проводится исследование концепции реорганизации и основных направлений реорганизации, анализируются цели и задачи реорганизации применительно к нефтегазовой компании. В завершении 1 главы автор рассматривает роль государства при регулировании процессов реорганизации.

Проведенное автором исследование текущего состояния нефтегазовой отрасли и положения российских нефтегазовых компаний показало необходимость масштабных перемен – необходимость повышения эффективности нефтегазовых компаний Российской Федерации, минимизации затрат компаний, в том числе и реорганизации компаний, где «реорганизация» определяется как структурное преобразование компании в соответствии с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития.

По мнению автора, существует 4 основных направлений реорганизации любой компании, в том числе нефтегазовой промышленности, каждая из которых направлена на оптимизацию и совершенствование соответствующей сферы деятельности:

1. Оптимизация организационной структуры компании и внутренних бизнес процессов – является, по мнению автора, самой широкой формой и объединяет в себе множество мер: слияние предприятий, поглощение предприятия, выделение предприятия, разделение предприятия, преобразование предприятия и, наконец, оптимизация организационной структуры самой компании, включая оптимизацию штатного расписания и переподчинение отделов.

2. Совершенствование производственной деятельности компании – система мер направленных на изменение структуры производства, в том числе: диверсификация производства и наоборот специализация на отдельном виде продукции, а также совершенствование методов хозяйствования и обновление основных средств компании.

3. Повышение эффективности использования активов компании – в качестве примеров данной формы автор приводит вертикальную интеграцию, представляющую объединение в единую цепочку производства компаний,

работающих в смежных областях (пример переработка топлива и автозаправки), и горизонтальную интеграцию производства, представляющую поглощение компаний по производству аналогичной продукции.

4. Оптимизация финансовой деятельности компании - представляет из себя комплекс мер по финансовому оздоровлению, включает мероприятия по урегулированию кредиторской задолженности с помощью таких процедур как банкротство компании или продажа части активов, повышение оборачиваемости оборотного капитала, оптимизация дебиторской задолженности.

При этом с учетом многообразия форм и задач, решаемых в рамках проведения программы реорганизации компании, автор выделяет три типа основных подходов к осуществлению реорганизации в компании:

1. Подход к реорганизации компании с учетом реализации стратегии завоевания рынка сбыта (расширение компании) – подразумевает масштабные инвестиции компании в активы, производство и собственное развитие с учетом дальнейшей компенсации за счет увеличения доходов с продаж и уменьшения доли конкуренции/поглощения конкурентов.

2. Подход к реорганизации компании как заблаговременный ответ на возможные угрозы внешней среды и укрепление позиций на рынке (защита от угроз) – подразумевает заблаговременное устранение узких мест с сохранением текущих позиций на рынке, данный подход не подразумевает масштабные инвестиции, направленные на опережение конкурентов, в отличие от первого подхода.

3. Подход к реорганизации компании с учетом уже прошедших рыночных изменений (спасение положения) – ответ на снижение собственной эффективности. Основным принципом, используемым в данном типе, является рост конкурентоспособности основного производства посредством освобождения от нагрузки непрофильного производства, а также увеличения доходной части и объемов загрузки основного производства. Именно третий подход к реорганизации рассматривается подробно в диссертации.

Нефтегазовые компании обладают большим инструментарием доступных направлений реорганизации, каждый из которых направлен на решение тех или иных проблем, при этом окончательный выбор направления реорганизации должен быть, прежде всего, согласован с основной целью реорганизации компании (то, что компания хочет получить от внутренних реформ). В ходе выбора направления реорганизации также необходимо опираться на сравнение комплекса показателей хозяйственной деятельности компании в перспективе возможных вариантов внутренних реформ.

Во второй главе «Организационно-экономические инструменты реорганизации нефтегазовой компании» описываются основные направления реорганизации компаний, обобщается опыт реорганизации российских нефтегазовых компаний, представляются авторские наработки,

включая авторские подходы и модели.

Поэтапное осуществление программы реорганизации автор анализирует на примере российской компании ОАО «Татнефть» и ее масштабной программы по реорганизации бизнеса, которая проводилась в 2003-2008 гг. (Рис. 2).

Программа реорганизации началась с подготовительного этапа, в ходе которого были проведены изменения в сфере финансов и экономики компании: централизованы денежные потоки внутри компании, оптимизирована сфера снабжения в компании, создана инфраструктура по управлению имуществом компании. Таким образом, первоначально были устранены общие проблемные области, и была подготовлена база для осуществления дальнейших внутренних реформ в ОАО «Татнефть» (Этап 1).

В последующем в рамках основного этапа реорганизации ОАО «Татнефть» изменениям подверглись предприятия вспомогательного производства: из 127 предприятий, цехов и структурных подразделений были созданы 72 предприятия основных направлений нефтяного сервиса и 10 вспомогательных предприятий, выполняющих функции в непроизводственной сфере. Таким образом, 45 предприятий компании были расформированы, объединены с другими предприятиями и выведены за рамки компании (Этап 2).

В ходе основного этапа реорганизации особое внимание уделялось оптимизации численности персонала. Так, за счет выведения большого количества предприятий непрофильных и вспомогательных видов деятельности оптимизация численности ОАО «Татнефть» составила 34,500 шт. ед., что эквивалентно оптимизации до 29% всех сотрудников (Этап 3).



Рис. 2. Этапы реорганизации компании на примере ОАО «Татнефть»

При этом «чистая» оптимизация численности персонала, обслуживающего ОАО «Татнефть», составила 13,700 шт. ед. с наиболее существенными вкладами за счет сокращения численности ремонтных, строительных, транспортных и хозяйственно-бытовых подразделений.

Экономия от программы реорганизации лишь в 2009 г. составила 2.9 млрд. руб. (без учета роста эксплуатационных затрат).

С учетом описанного опыта ОАО «Татнефть» автор представляет модель формирования чистой прибыли нефтегазовой компании (**первый пункт научной новизны**), выделяющую различные варианты организации производства, направленную на обеспечение синергетического эффекта от программ реорганизации (Рис. 3). В приведенной модели:

- основное производство - предприятия нефтегазодобывающего производства (добыча, переработка, перекачка и т.д.);
- вспомогательное производство - предприятия нефтегазового сервиса (ремонт, бурение, цементирование, транспорт, геофизика и т.д.);
- непрофильное производство – хозяйственно-бытовые предприятия (питание рабочих, уборка территорий, озеленение территорий и т.д.).

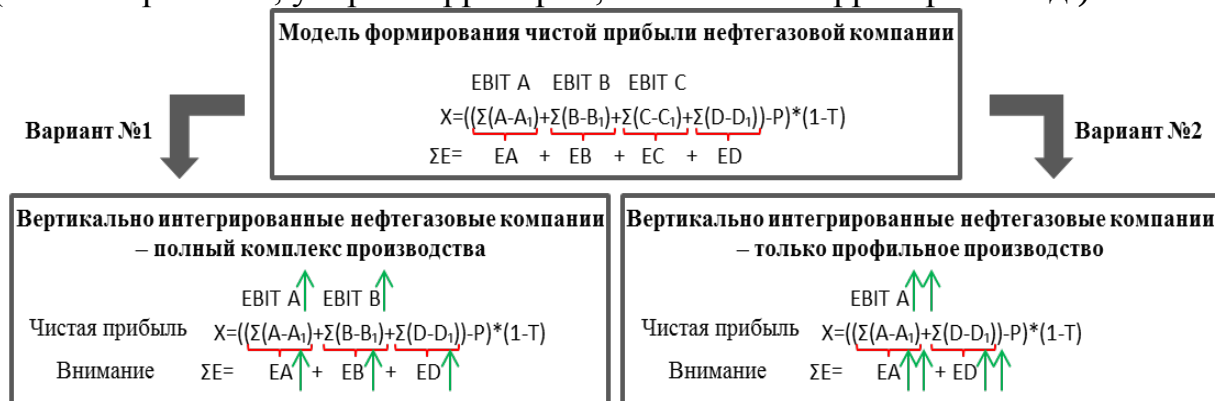


Рис. 3. Модель формирования чистой прибыли нефтегазовой компании

где: X – чистая прибыль компании;

A – выручка основного производства;

A₁ – совокупные затраты основного производства;

B – выручка вспомогательного производства;

B₁ – совокупные затраты вспомогательного производства;

C – выручка непрофильного производства;

C₁ – совокупные затраты непрофильного производства;

D – выручка от прочей деятельности;

D₁ – совокупные нераспределенные затраты;

P – уплата процентов по заемному капиталу;

T – налог на прибыль компании;

E – внимание, уделяемое на соответствующее производство, где:

E_n = Σ продолжительность совещаний за год по производству n, минут.

Рассмотрим оба варианта действия модели:

Вариант №1 организационных преобразований (полный комплекс

производства) - предлагает внедрение капитальных, долгосрочных, управляемых структурных изменений в компании, подкрепленных утвержденной стратегией завоевания рынка, направленных на поэтапное развитие основного производства и выстраивание вспомогательного производства под его обновленные потребности. Основными изменениями являются: 1. Централизация предприятий вспомогательного производства и создание дочерних обществ по направлению деятельности. 2. Внутреннее перепрофилирование дочерних обществ на обслуживание основного производства компании и сторонних заказчиков для создания эффекта масштаба. 3. Вывод предприятий непрофильного производства на внешнее обеспечение. Синергетический эффект в данном варианте обеспечивается:

1. Усилением внимания на основное и вспомогательное производство.
2. Перепрофилированием дочерних обществ на обслуживание основного производства компании и сторонних заказчиков (**эффект масштаба**).

3. Развитием вспомогательного производства с более высоким уровнем доходности по отношению к основному производству компании.

4. Развитием НИОКР, обеспечивающих основное производство компании (**технологический прорыв**). Пример – развитие технологий разработки нетрадиционных запасов жидких углеводородов.

Вариант №2 организационных преобразований (только профильное производство) - отличается от первого варианта отсутствием утвержденной стратегии по завоеванию рынка и предлагает структурные изменения ввиду уже прошедших рыночных изменений. Основным принципом, используемым во втором варианте, является снижение затрат и повышение эффективности основного производства компании посредством освобождения от нагрузки вспомогательного и непрофильного производства. Основными изменениями являются: 1. Вывод предприятий непрофильного и вспомогательного производства на внешнее обеспечение. 2. Концентрация на основном производстве с учетом внешнего обеспечения непрофильными и вспомогательными услугами. Синергетический эффект в данном варианте обеспечивается:

1. Фокусированием на основном производстве нефтегазовой компании.

2. Сокращением затрат компании за счет концентрации на основной деятельности, снижении норм расхода ресурсов и снижении производственных потерь (**эффект специализации**).

3. Обеспечением более тесной связи между деятельностью компании и доходами ее коллектива (**эффект хозяйственной самостоятельности**).

Дополняя представленную выше модель формирования чистой прибыли нефтегазовой компании, автор представляет разработанный подход к выполнению работ по проекту реорганизации нефтегазовой компании (**второй пункт научной новизны**), обобщающий мероприятия по текущему анализу компании и выявлению «узких» мест, который состоит из двух

этапов работ, разделяемых по уровню глубины анализа:

- первый этап работ – верхнеуровневый анализ, в рамках которого определяются будущие направления работ по оптимизации нефтегазовой компании (Таблица 2).

- второй этап работ – углубленный анализ, в рамках которого проводится комплекс работ по выбранным направлениям, определяются возможности снижения затрат для последующей разработки конкретных мероприятий (Таблица 3).

Таблица 2.

Порядок работ в рамках первого этапа

№	Выполнение работ в рамках этапа
Анализ хозяйственной деятельности компании	
1.	Анализ структуры затрат компании по принципу Парето
2.	Анализ изменений статей затрат, план – факт анализ (за период 2-5 лет)
3.	Проведение бенчмарк-анализа ключевых финансовых показателей компании по отношению к компаниям-аналогам
Выявление затрат, обладающих наибольшим потенциалом оптимизации	
4.	Анализ используемых нормативов ремонтных работ
5.	Анализ структуры транспорта по основным категориям, анализ загрузки транспорта на основании существующих документов
6.	Анализ структуры закупок (централизованных и децентрализованных)
7.	Анализ складских остатков и объемам закупаемых партий ТМЦ
8.	Анализ организационной структуры компании, нормы управляемости персонала, количества уровней управления
9.	Анализ структуры программы по капитальному строительству и незавершенному строительству
10.	Анализ рентабельности активов компании, использования аутсорсинга и инсорсинга

Таблица 3.

Порядок работ в рамках второго этапа

Направления работ	Выполнение работ в рамках этапа
Ремонт оборудования и производственная эффективность	■ анализ загрузки оборудования ■ анализ длительности и причин простоев оборудования, выявление факторов снижения простоев ■ анализ эффективности производимых ремонтных работ ■ анализ системы планирования ремонтов ■ анализ регламентов и фактических действий при аварийных ситуациях
Логистика	■ анализ структуры транспорта: грузоподъемность, вид выполняемых работ ■ определение загрузки транспорта на основании анализа первичной документации ■ анализ системы управления транспортом ■ анализ системы технического обслуживания и ремонтов транспорта
Снабжение	■ анализ складской инфраструктуры ■ анализ цен на закупаемые услуги и материалы ■ разработка системы планирования закупки ТМЦ и материалов ■ разработка номенклатурных справочников ■ определение целевых запасов
Персонал	■ анализ квалификационной структуры персонала ■ анализ системы оплаты труда персонала ■ анализ загрузки персонала, зон обслуживания ■ анализ системы мотивации персонала ■ анализ табелей учета рабочего времени
Капитальное строительство	■ анализ причин формирования незавершенного строительства ■ анализ оптимальности цен на закупку материалов и подрядные работы ■ анализ инвестиционного процесса и разработка регламента ■ анализ процесса взаимодействия с подрядными организациями
Реорганизация активов	■ анализ возможностей централизации отдельных функций ■ анализ возможностей аутсорсинга и инсорсинга, включая анализ рынка предоставления услуг ■ анализ возможностей создания единых центров обслуживания ■ разработка сценариев структур активов компании

Разделение работ по глубине анализа необходимо для поиска «узких» мест в структуре компании, выбора наиболее перспективных направлений работ и последующей концентрации на выбранных направлениях в целях получения максимального эффекта. Так как, перефразируя принцип 20/80 Вильфредо Парето, 20% всех статей затрат компании формируют 80% всех затрат компании и подлежат приоритетному анализу. Оставшиеся 80% затрат также обладают весом и важностью, но при прочих равных условиях их целесообразно рассматривать во второстепенную очередь после оптимизации 20% приоритетных статей затрат. Именно поэтому автор в подходе к реорганизации предусматривает первоначальное проведение общего анализа структуры затрат компании.

На основании данных общего анализа структуры затрат компании происходит первичный отбор наиболее перспективных 20% статей затрат, формируются направления дальнейшего анализа.

При этом мероприятия по ликвидации «узких» мест представляют собой инициативы разрабатывающей стороны (проектной группы), которые вносят изменения в существующий режим работы нефтегазового предприятия, оптимизируя его деятельность. Мероприятия должны представлять собой структурированную последовательность действий с указанными параметрами. Эффект от мероприятий должен быть подкреплён расчетами основных параметров в связи с предлагаемыми изменениями.

Автор приводит пример таких расчетов в виде модели расчета численности работников отделов компании (**третий пункт научной новизны**), которая отличается учетом пиковых загрузок и позволяет рассчитать оптимальную численность персонала компании. В модели рассматриваются 2 варианта ситуаций по отношению к трудозатратам по месяцу (Рис. 4):

- вариант №1 – работа отдела Z построена с учетом пиковых загрузок, но есть возможность равномерного распределения загрузки в течение месяца. В этом случае после расчета необходимого количества работников на основании трудозатрат по месяцу необходимо провести комплекс мероприятий по выстраиванию равномерного потока работы с равномерным распределением трудозатрат в течение месяца.

- вариант №2 – специфика отдела Z подразумевает пиковые загрузки, которые невозможно равномерно распределить в течение месяца. В этом случае после расчета необходимого количества работников с учетом пиковых загрузок будет существовать резерв численности в течение периода с минимальной нагрузкой, который может быть использован на выполнение других функций (в т.ч. выполнение части функций других отделов и служб). Также в варианте №2 есть альтернативная возможность рассчитать минимальную необходимую численность и компенсировать пиковые загрузки за счет привлечения дополнительных временных работников.

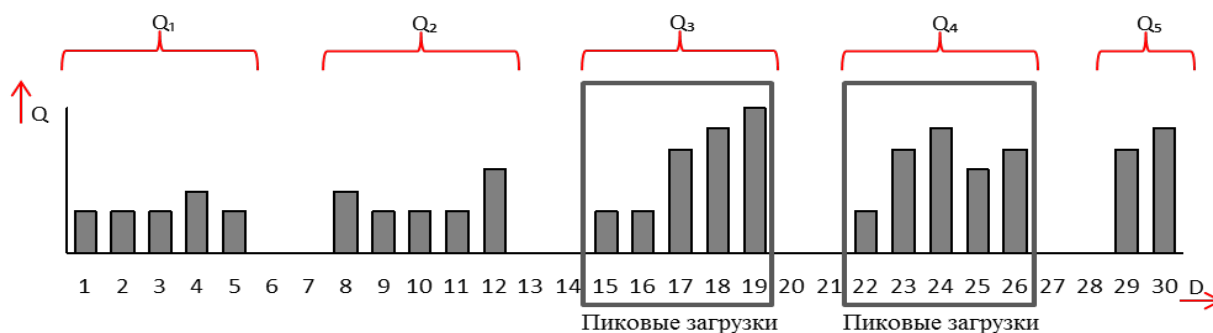


Рис. 4. График распределения в месяце трудозатрат отдела Z, мин.
где: Q – трудозатраты, мин., D – дни.

В случае варианта №1 общие трудозатраты отдела Z в месяце находятся по формуле (в минутах):

$$Q_{\text{мес.}} = \Sigma Q_1, Q_2, Q_3, Q_4, Q_5, \text{ где } Q_n = \Sigma A_n * B_n,$$

где: A_n – количество n операций за неделю, ед.;

B_n – средняя продолжительность n операции, мин. (оценивается на основании i ед. хронометражей рабочего времени по 1 операции, где $i \geq 5$).

Соответственно количество работников отдела Z на выполнение месячного объема работ находится по формуле (в шт. ед.):

$$\text{Храб. мес.} = (Q_{\text{мес.}} / (((365 - P - H) / 12) * L * (100\% - C - D))) * K$$

$$\text{Хрук. мес.} = (Q_{\text{мес.}} / (((365 - P - H) / 12) * L * (100\% - C - D))) / 5$$

$$\text{X отд. Z мес.} = \text{Храб. мес.} + \text{Хрук. мес.},$$

где: Храб. – количество необходимых работников, шт. ед.;

Хрук. – количество необходимых руководителей, шт. ед.;

365 – количество дней в году, ед.;

P – количество праздничных и выходных дней в году, ед.;

H – количество обязательных дней отпуска в году, ед.;

12 – количество месяцев в году, ед.;

L – продолжительность рабочего дня 1 рабочего, мин.;

C – резерв на перемещения и перерывы, %;

D – резерв на доп. работы, вопросы, %;

K – коэффициент подмены, %;

5 – оптимальное количество работников в подчинении у 1 руководителя, ед.

В случае варианта №2 общие трудозатраты отдела Z в неделю пиковой загрузки находятся по формуле (в минутах):

$$Q_{\text{пик.}} = (\Sigma Q_3, Q_4) / 2, \text{ где } Q_n = \Sigma A_n * B_n,$$

где: A_n – количество n операций за неделю, ед.;

B_n – средняя продолжительность n операции, мин. (оценка вар. №1).

Соответственно количество работников отдела Z на выполнение месячного объема работ с учетом пиковых загрузок находится по формуле (в шт. ед.):

$$\text{Храб. пик.} = (Q_{\text{пик.}} / (((365 - P - H) / 52.17) * L * (100\% - C - D))) * K$$

$$\text{Хрук. пик.} = (Q_{\text{пик.}} / (((365 - P - H) / 52.17) * L * (100\% - C - D))) / 5$$

$$X \text{ отд. } Z \text{ пик.} = \text{Храб. пик.} + \text{Хрук. пик.},$$

где: Храб. – количество необходимых работников, шт. ед.;

Хрук. – количество необходимых руководителей, шт. ед.;

365 – количество дней в году, ед.;

P – количество праздничных и выходных дней в году, ед.;

H – количество обязательных дней отпуска в году, ед.;

52.17 – количество недель в году, ед.;

L – продолжительность рабочего дня 1 рабочего, мин.;

C – резерв на перемещения и перерывы, %;

D – резерв на доп. работы, вопросы, %;

K – коэффициент подмены, %;

5 – оптимальное количество работников в подчинении у 1 руководителя, ед.

В случае, когда в варианте 2 выбран альтернативный способ расчета с компенсацией пиковых нагрузок за счет привлечения дополнительных временных работников, численность временных работников находится по формуле:

$$X \text{ отд. } Z \text{ временные работники} = X \text{ отд. } Z \text{ пик.} - X \text{ отд. } Z \text{ мин.},$$

где: X отд. Z мин. находится аналогично X отд. Z пик. ($Q_{\text{мин.}} = (\sum Q_1, Q_2) / 2$).

Для структурирования работ по отбору проектов реорганизации нефтегазовой компании, создания единой программы реализации проектов, а также распределения ролей и контролю выполнения проектов автором были разработаны концептуальные модели формирования мультипроектного портфолио (Рис. 5) и мультипроектного менеджмента (Рис. 6) (**четвертый пункт научной новизны**), опирающиеся на результаты проделанного анализа в работе и объединяющие следующие этапы работ:

- 1 этап – разработка перечня проектов реорганизации и первичная оценка проектов: на данном этапе разрабатывается перечень потенциальных проектов и проводится оценка влияния предлагаемых изменений на структурные подразделения компании, номенклатуру и себестоимость производимой продукции, определяются риски и угрозы при реализации проектов, на заключительной стадии происходит отбор проектов реорганизации компании с выделенными сильными и слабыми сторонами;

- 2 этап – оценка экономической целесообразности и формирование проектного портфолио: задача данного этапа заключается в разработке сценариев движения денежных средств в компании и калькуляции экономического эффекта от реализации проектов, прошедших отбор на 1 этапе, с последующим согласованием перечня проектов к реализации и формирования проектного портфолио;

- 3 этап – распределение проектного портфолио между исполнителями и кураторами проектов: основной задачей является

формирование единой целостной программы реализации проектов с указанием ответственных лиц;

- 4 этап – контроль программы реализации проектов: задачей данного этапа является отслеживание выполнения программы реализации проектов и внесение корректировок при необходимости.

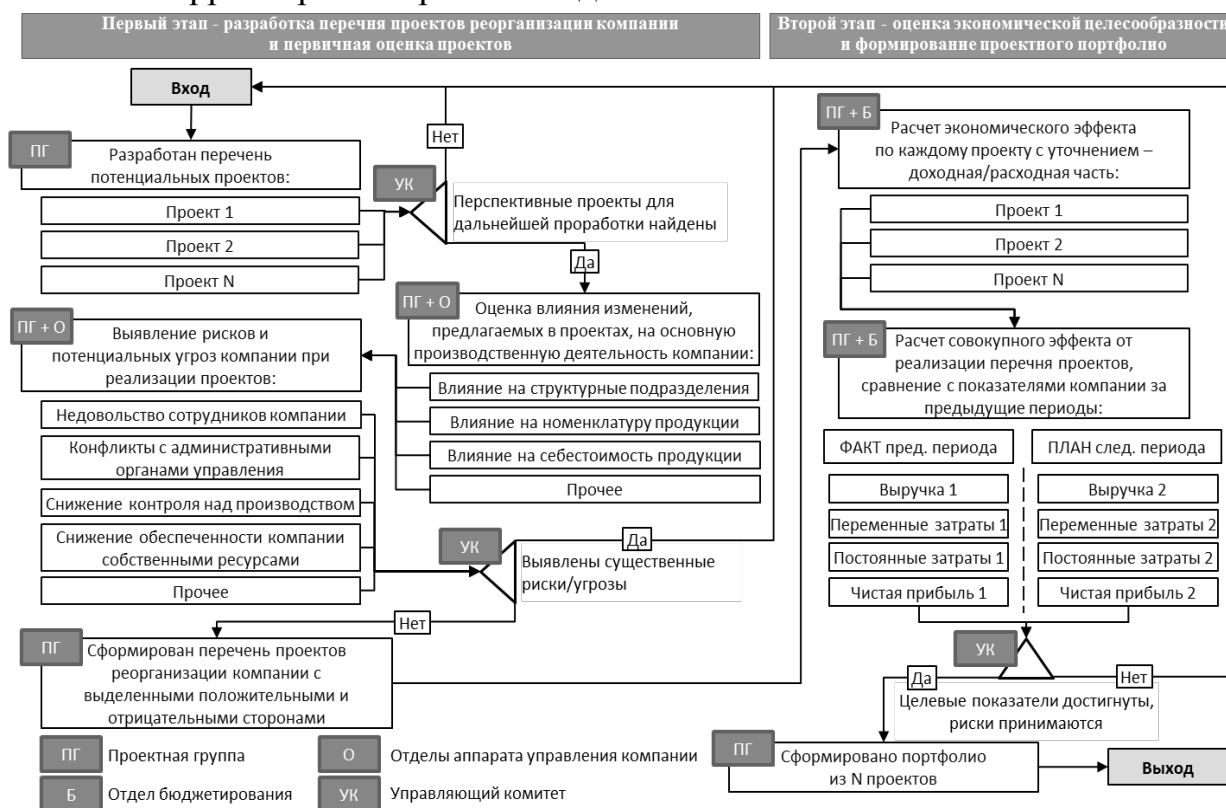


Рис. 5. Концептуальная модель формирования мультипроектного портфолио

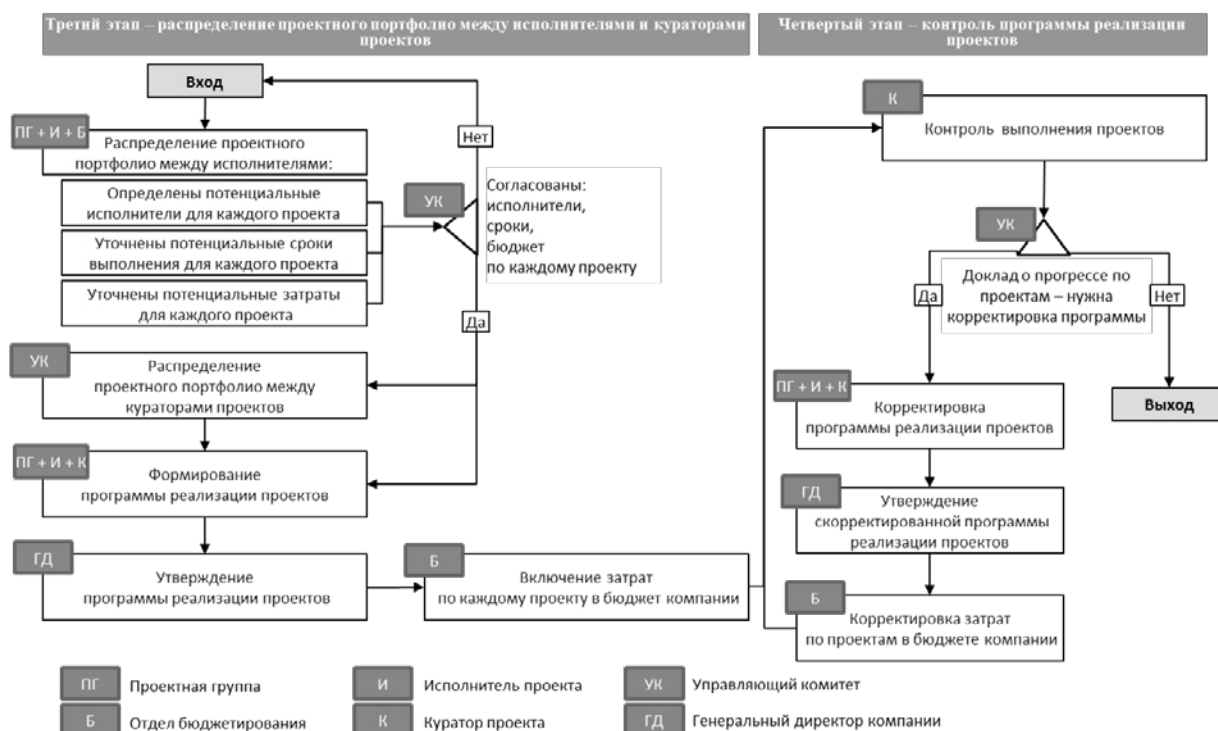


Рис. 6. Концептуальная модель мультипроектного менеджмента

В третьей главе «Разработка программы реорганизации компании на примере Производственного Объединения АЗНЕФТЬ» рассматривается практическое применение наработок описанных в диссертационной работе на примере проекта «Повышение операционной эффективности и оптимизация затрат Производственного Объединения АЗНЕФТЬ». В 3 главе подробно рассматривается процесс анализа хозяйственной деятельности компании, описывается процесс выбора направлений для работы и непосредственно разработка инициатив.

В 3 главе автор работы представляет основные выводы, полученные в ходе проекта по реорганизации ПО АЗНЕФТЬ, проводится анализ организации проведения работ, приводятся основные организационно-экономические инструменты, которые использовались в рамках проекта.

Подводя итог 3 главы, автор подчеркивает, что на момент проведения проекта общая динамика финансовых показателей ПО АЗНЕФТЬ за 2011-2012 гг. показывала негативные тенденции: рост совокупных расходов в целом по компании составил 4%, при этом выручка компании сократилась на 3%, EBITDA сократилась на 12%.

ПО АЗНЕФТЬ остро нуждалась в кардинальных переменах в структуре производства и капитальных вложениях для развития основного производства, при этом руководство компании рассматривало потенциальный эффект проекта в том числе в качестве источника привлечения финансовых средств.

Вследствие чего основными направлениями работы по проекту были определены проектной группой в соответствии со статьями затрат, которые обладали наибольшим потенциалом для оптимизации и получения экономического эффекта:

- затраты на персонал;
- затраты на транспорт;
- затраты на сырье и расходные материалы;
- расходы на ремонт;
- прочие расходы.

Далее в ходе работ на начальном этапе проекта был сформирован общий подход, который основывался на принципах «сверху-вниз» и «от общего к частному»:

1. Оптимизация головного органа компании - аппарата управления и анализ общих проблемных областей компании.
2. Анализ наиболее эффективного нефтегазодобывающего управления (НГДУ) 28 Мая в целях экстраполирования лучших внутренних практик далее в рамках проекта.
3. Анализ морских НГДУ (крупные, перспективные предприятия)
4. Анализ НГДУ, работающих на суше (старые предприятия, наименее перспективные).
5. Анализ вспомогательных предприятий.

Выбранный подход с учетом использования принципов «сверху-вниз»

и «от общего к частному» позволял существенно сократить временные интервалы на проработку каждого последующего предприятия за счет уменьшения области исследований, применения наработанных методик и частичной экстраполяции полученных результатов на следующие НГДУ.

Далее проектная группа была разделена на подгруппы, отвечающие за сокращение каждой статьи затрат. Подгруппы самостоятельно формировали план работ и согласовывали с руководством проектной группы, проводили интервью с руководителями и ключевыми специалистами ПО АЗНЕФТЬ, проводили факторный анализ, выезжали на предприятия и нефтяные промыслы непосредственно для проведения интервью с рабочими на местах и наблюдений за ходом ежедневной работы.

Результатами проекта являлись разработанные инициативы, которые позволяли оптимизировать до 1,959 шт. ед., что эквивалентно 20% от общей численности НГДУ, рассматриваемых в рамках проекта.

Ввиду масштабной оптимизации численности персонала ПО АЗНЕФТЬ было предложено снизить негативные последствия за счет закрытия вакантных мест ПО АЗНЕФТЬ, за счет перераспределения текущего персонала, а также рассмотреть возможность перераспределения высвобождающегося персонала по компаниям ГНКАР.

В дополнение, учитывая тенденцию старения персонала ПО АЗНЕФТЬ в приоритетную группу для оптимизации, было предложено выбрать сотрудников с возрастом старше 40 лет, а также:

- разделить план оптимизации численности на несколько лет с учетом постепенного замещения выбывающих сотрудников.
- ввести практику наставничества с учетом ускоренного обучения замещающих сотрудников на период подготовки к внутренним реформам.

Итого, суммарное сокращение затрат за три года оценивалось в 605.9 млн. AZN (без учета единовременного эффекта от продажи автомобилей, зданий и сооружений). При этом общий объем инвестиций для реализации инициатив за три года не превышал 30 млн. AZN.

В 3 главе также приведены наиболее значимые инициативы, которые представляют комплекс организационно-экономических инструментов повышения эффективности и оптимизации затрат, и не смотря на отсутствие капитальных вложений и внедрения новых технологий, приведенные инициативы доказали свою актуальность и экономическую целесообразность, что позволяет сделать выводы:

- организационно-экономические инструменты повышения эффективности обладают большим потенциалом;
- существует многообразие доступных способов оптимизации нефтегазовой компании.

В заключении приведены основные результаты и выводы диссертационной работы, сформулированы актуальные вопросы для дальнейшего исследования.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

1. В работе проведено автором комплексное исследование текущего состояния нефтегазовой отрасли в Российской Федерации и общемировые тенденции ее развития. Проведен сравнительный анализ нефтегазовых компаний Российской Федерации по отношению к мировым лидерам и обоснована необходимость проведения реформ в компаниях нефтегазовой отрасли Российской Федерации.

2. Обобщен опыт реорганизации нефтегазовых компаний в РФ и разработаны этапы реорганизации на примере ОАО «Татнефть», которые отличаются фокусом на выведение вспомогательной и непрофильной деятельности за рамки компании и позволяют оптимизировать затраты компании.

3. Разработана модель формирования чистой прибыли нефтегазовой компании, выделяющая различные варианты организации производства, направленная на обеспечение синергетического эффекта от программ реорганизации.

4. Разработан подход к выполнению работ по проекту реорганизации, обобщающий мероприятия по анализу текущего состояния компании, направленный на выявление «узких» мест в компании.

5. Разработана модель расчета численности работников отделов компании, отличающаяся учетом пиковых нагрузок, и позволяющая рассчитать оптимальную численность персонала компании.

6. Разработаны концептуальные модели формирования мультипроектного портфолио и мультипроектного менеджмента, отличающиеся пошаговой детализацией этапов работ, и уточняющие ответственных лиц в процессе разработки и реализации проектов реорганизации нефтегазовых компаний.

7. Представлена организационная программа проекта «Повышение операционной эффективности и оптимизация затрат ПО АЗНЕФТЬ», в которой автор разбирает основы организации проектов.

8. Доказана эффективность применения авторских разработок на примере проекта «Повышение операционной эффективности и оптимизация затрат ПО АЗНЕФТЬ».

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ:

Статьи, опубликованные в рекомендованных ВАК РФ изданиях:

1. Агафонов И.А. Централизация системы управления на предприятиях по бурению разведочных и нефтегазовых скважин // Национальная безопасность / nota bene. 2014. № 3. С. 425-431. (0.49 п.л.)

2. Агафонов И.А. Реструктуризация компании как ответная реакция на происходящие изменения // Инициативы XXI века. 2014. № 2. С. 87-89. (0.29 п.л.)

3. Агафонов И.А. Моделирование структурных изменений

нефтегазовой компании в процессе реструктуризации и оценка последствий // Инициативы XXI века. 2014. № 3. С. 31-33. (0.33 п.л.)

4. Агафонов И.А. Методический подход к оценке эффективности потенциального проекта реструктуризации нефтегазовой компании // Образование. Наука. Научные кадры. 2014. № 5. С. 137-141. (0.29 п.л.)

5. Агафонов И.А. Инструменты реструктуризации нефтегазовой компании // Образование. Наука. Научные кадры. 2014. № 6. С. 137-141. (0.32 п.л.)

Статьи, опубликованные в прочих изданиях:

6. Агафонов И.А. Роль государства и законодательное регулирование процессов реструктуризации // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия Экономика и право. 2014. № 7-8. С. 16-18. (0.27 п.л.)

7. Агафонов И.А. Разработка дорожной карты проекта и использование контроллинга при реализации проекта реструктуризации нефтегазовой компании // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия Экономика и право. 2014. № 9-10. С. 12-15. (0.26 п.л.)

8. Агафонов И.А. Развитие национальных нефтегазовых компаний после распада СССР и анализ текущего положения компаний по отношению к мировым лидерам // Менеджмент, Маркетинг, Финансы: Сборник научных статей. (Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт)). М.: Изд. «Перо». 2014. С. 11-19. (0.43 п.л.)

9. Агафонов И.А. Основные формы, цели и задачи реструктуризации компании // III Международная научно-практическая конференция «Экономика и управление в XXI веке: теория, методология, практика». М.: Издательство «Научные технологии». 2014. С. 13-16. (0.19 п.л.)