

УДК 330.47; 004.652.2

**ПРОБЛЕМЫ В ОБЛАСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ
РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ И СПОСОБЫ
ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ**

**CHALLENGES STRATEGIC RESTRUCTURING OF OIL COMPANIES
AND WAYS TO OVERCOME THEM**

Буренина И.В., Болдырев Е.С.

**ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный нефтяной технический
университет», г. Уфа, Российская Федерация**

I.V. Burenina, E.S. Boldyrev

**FSBEI NPE “Ufa State Petroleum Technological University”,
Ufa, the Russian Federation**

e-mail: iushkova@yandex.ru

Аннотация. Рассмотрены проблемы, возникающие при разработке и реализации мероприятий по стратегической реструктуризации нефтяных компаний. Отмечено, что проблемы характеризуются большой значимостью в части организационно-методического обеспечения данного процесса. Для решения проблем предложен диагностический инструмент обоснования необходимости стратегической реструктуризации, предполагающий: использование метода анализа иерархии (МАИ), дополненного шкалой численных оценок на основе шкалы Харрингтона; расчет коэффициента корреляции Спирмена и «меры использования потенциала». Рекомендованные методы основаны на конечном критерии функционирования структурной единицы – степени достижения поставленных целей, что позволит определять вклад каждой в достижение целей нефтяной компании, диагностировать отклонения, возникающие в процессе совместного функционирования структурных единиц, а также выявлять те из них, управление ко-

торами требует изменений. Авторами усовершенствован методический подход к обоснованию необходимости стратегической реструктуризации, предусматривающий: оценку вклада структурных единиц в реализацию стратегии компании, обеспечение целевых оценочных показателей и определение меры использования потенциала на основе сравнения целевого и фактического вкладов и, кроме того, направленный на максимизацию параметра «степень достижения поставленных целей», оцениваемого при помощи коэффициента ранговой корреляции Спирмена. В статье предложена, разработанная авторами, схема принятия управленческих решений по стратегической реструктуризации нефтяных компаний, включающая выполнение последовательных этапов (от анализа общих направлений стратегии нефтяной компании до внедрения реструктуризационных преобразований), позволяющих учитывать в процессе принятия решений не только влияние всех внутренних и внешних факторов, но и использовать потенциал существующих и предложенных методических подходов к обоснованию необходимости корректирующих мероприятий, их разработке и реализации, а также сформированы алгоритмы разработки и реализации стратегической реструктуризации нефтяной компании.

Abstract. The problems encountered in the development and implementation of measures for strategic restructuring of the oil companies. Noted that the problems are characterized by a large significance in terms of organizational methods of this process. To solve the problems proposed diagnostic tool rationale for strategic restructuring, involving: the use of the analytic hierarchy process (AHP), supplemented by numerical estimates of the scale based on the scale of Harrington; calculation of Spearman's correlation coefficient and the "use of the potential measures". Recommended methods are based on the final criteria for the operation of the structural unit - the extent to which the goals, which will determine the contribution of each to the goals of the oil company, diagnose abnormalities that occur in the process of co-operation of structural units, as well as to identify those whose management requires changes. The au-

thors improved methodological approach to the justification of the need for strategic restructuring, comprising: assessment of the contribution of the structural units in the implementation of the strategy of the company, providing targeted performance indicators and the definition of measures using the potential based on a comparison of target and actual contributions, and furthermore aims at maximizing parameter "degree of achievement of goals "assessed using Spearman's rank correlation coefficient. The paper proposes a scheme developed by the authors make management decisions on the strategic restructuring of oil companies, including the execution of successive stages (from the analysis of the general directions of the strategy of the oil company before the introduction of restructuring actions) in order to take into account in decision-making not only the influence of internal and external factors, but also exploit the potential of existing and proposed methodological approaches to justifying the need for corrective action, their design and implementation, as well as formed algorithms design and implementation of the strategic restructuring of the oil company.

Ключевые слова: стратегическая реструктуризация, организационно-методические подходы, структуры управления, структурные единицы, система целей, стратегический анализ, организационное проектирование, внедрение организационных изменений.

Key words: strategic restructuring, organizational and methodological approaches, management structure, the structural units, the system objectives, strategic analysis, organizational design, organizational change implementation.

Современное состояние и тенденции развития мировой экономики предъявляют высокие требования к качеству процессов управления на предприятиях. Особую сложность и важность данная проблема приобретает для российских нефтяных компаний, функционирующих в сложных экономических условиях, ограничивающих возможности привлечения инвестиций. В этой ситуации предприятиям нефтегазового комплекса для

обеспечения эффективного функционирования и обеспечения реализации инвестиционных программ требуется проведение глубокой стратегической реструктуризации. В последние десятилетия отечественные нефтяные компании находятся в состоянии непрерывной реструктуризации и накопили большой практический опыт в данной области. Важно отметить, что потенциал реструктуризации далеко не исчерпан в части развития организационно-методического обеспечения процесса, т.к. существующие методы основаны главным образом на обосновании ее необходимости и целесообразности путем определения частных показателей и являются достаточно трудоемкими для их практического применения.

Современное состояние российских нефтяных компаний характеризуется переориентацией на стратегические цели, и развитие предполагает осуществление изменений, направленных на их достижение, т.е. основополагающим видом реструктуризации становится стратегическая, что подтверждает актуальность настоящего исследования. Осуществляемые в текущий период в российских компаниях реструктуризационные мероприятия приобретают стратегический характер. В связи с этим назрела необходимость уточнения концептуального подхода к реструктуризации, который должен быть сформирован так, чтобы обеспечивать достижение стратегических целей организации и учитывать особенности нефтяных компаний.

Среди факторов, которые необходимо учитывать при проведении стратегической реструктуризации, выделяется существование двух основных форм, в которых она происходит в последние годы: создание дочерних структур за счет инвестиций головной компании; образование совместных предприятий.

Эволюция структур нефтяных компаний мира показывает, что универсальной для всех нефтяных компаний структуры не существует. Поэтому для конкретной нефтяной компании следует выбрать ту структуру, которая больше всего подходит для условий ее функционирования и позволяет достигать поставленных целей.

Среди основных подходов к стратегической реструктуризации выделяется системный анализ, который рассматривает ВИНК как сложную систему, включающую множество элементов и их взаимосвязей, имеющую множество целей развития и путей их достижения, находящуюся в определенном взаимодействии с окружающей средой (природно-климатические условия, экономика страны и мировая экономика и т.д.).

Как было отмечено, базой для стратегической реструктуризации является система целей компании, поэтому от того, насколько корректно она будет сформирована, зависит рациональность функционирования структурных единиц. Важным моментом при разработке системы целей является нахождение оптимального соотношения между долгосрочными и краткосрочными целями организации, от которого зависит устойчивое развитие организации.

Необходимо при стратегической реструктуризации учитывать не просто текущее состояние активов нефтяной компании, а их эволюцию. Особенно это касается ресурсной базы, которая имеет тенденцию к старению. Это накладывает свой отпечаток на потенциал компании и в перспективе на функционирование. По мере ухудшения качества ресурсной базы и увеличения в портфеле компании доли мелких месторождений возникает необходимость корректировки инфраструктуры под требования разработки. Соответственно и управление функционированием структурных единиц должно быть пересмотрено с учетом данных факторов. Важной особенностью нефтяных компаний является длительный характер инвестиционных проектов, что определяет специфику управления ими, их интеграцию в общий процесс функционирования структурной единицы и всей компании.

Современные тенденции говорят о том, что вертикальная интеграция на сегодняшний день уже частично исчерпала свой потенциал и с течением времени структура ВИНК начнет меняться в сторону образования М-структуры. Такая структура предполагает разграничение сфер ответствен-

ности между управляющей компанией и дочерними структурами: управляющая компания реализует функцию стратегического планирования, а оперативное управление сосредоточено в рамках дочерних организаций. В рамках формирования М-структуры одним из основных направлений является создание дочерних предприятий в смежной отрасли. Практически во всех ведущих российских нефтяных компаниях на сегодняшний день существуют планы (а в некоторых случаях уже осуществлены конкретные действия) по развитию газовых проектов. Такая тенденция предполагает выстраивание полноценной структуры, которая будет реализовывать газовые проекты в силу их специфики. Для руководства этим направлением необходим высококвалифицированный менеджер (желательно с «газовым» опытом работы), который и будет принимать основные решения. Это приведет к определенной отдаленности руководства управляющей компании и менеджера, управляющего направлением деятельности.

Для обоснования необходимости и целесообразности проведения реструктуризации используется ряд инструментов, среди которых наибольшее применение находят традиционные, существенным недостатком которых является то, что они показывают искаженную картину функционирования нефтяной компании в долгосрочной перспективе, поскольку находятся в сильной зависимости от внешних факторов (природно-геологических и ценовых условий). Использование комплексных показателей (экономическая добавленная стоимость) не всегда целесообразно, поскольку в этом случае возникает перекося при распределении ресурсов в сторону тех структурных единиц, в которых этот показатель является максимальным, например, «нефтепереработки и нефтехимии», в то время как максимизация стоимости, являющаяся основной целью многих нефтяных компаний, находится в более сильной зависимости от «разведки и добычи» (около 50%).

Для некоторых структурных единиц «корпоративного управления», использование экономической добавленной стоимости нецелесообразно из-за сложности ее оценки. Применение косвенных методов, таких как «управ-

ленческая добавленная стоимость», ограничено сложностью обеспечения сопоставимости результатов с другими подразделениями.

В целом данные показатели не позволяют получить сравнительную характеристику функционирования структурных единиц нефтяной компании для оптимального распределения между ними ресурсов с целью улучшения реализации стратегии. Устранение указанных недостатков требует использования организационно-методических подходов, позволяющих проводить обоснование организационных изменений на основе стратегии компании и системы целевых индикаторов, что и определяет актуальность настоящего исследования.

Стратегическая реструктуризация приобретает все большее значение для российских нефтяных компаний в связи с острой необходимостью обеспечения непрерывного поступательного развития. Тенденции, наблюдающиеся в отечественной и мировой экономике, наглядно подчеркивают, что для успешной реализации поставленных задач, их деятельность должна осуществляться в соответствии со стратегией, что на современном этапе реализуется лишь частично. Среди причин такого положения дел можно выделить неготовность самих нефтяных компаний, вызванную несовершенством используемой техники и технологии, недостаточную квалификацию сотрудников, незавершенность процессов оперативной реструктуризации и т.д. В качестве основы для решения данных проблем предлагается использовать разработанную схему принятия управленческих решений по стратегической реструктуризации нефтяной компании (рисунок 1), которая включает комплекс необходимых элементов для обоснования необходимости, разработки и реализации реструктуризационных преобразований.

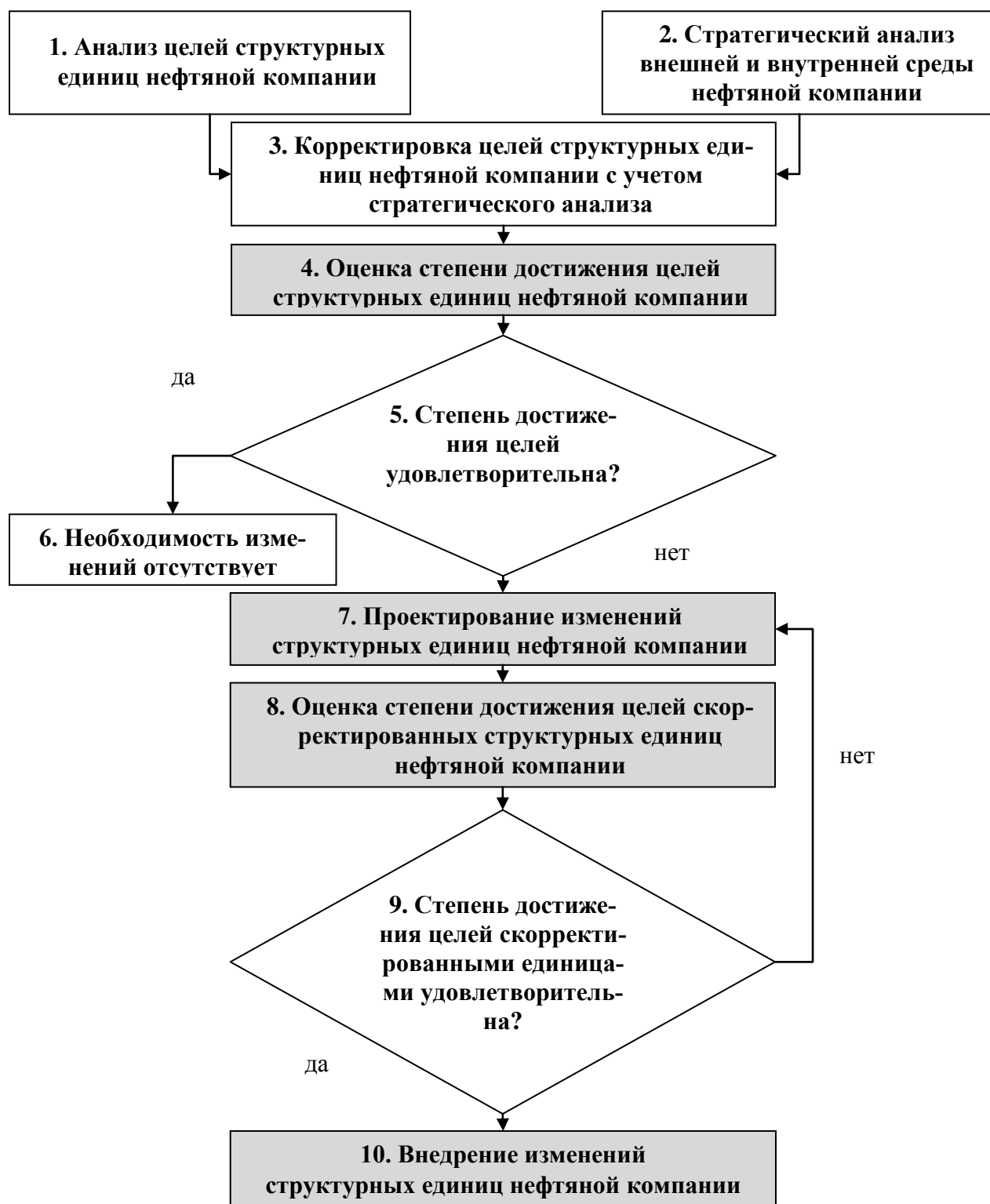


Рисунок 1. Схема принятия управленческих решений по стратегической реструктуризации нефтяной компании

Схема включает 10 этапов, включающих комплекс необходимых мероприятий для реструктуризации нефтяной компании.

На 1-м этапе определяются приоритетные направления развития организации, представляющие собой декомпозицию ее стратегии, которая

осуществляется с применением «дерева целей», что позволяет сделать предварительные выводы о стратегии нефтяной компании. Также на данном этапе выявляются ее отличительные особенности, связанные как с историей компании, так и с текущей политикой развития.

Для корректного сопоставления оценок целевого и фактического вклада и реального функционирования организации система «дерева целей» дополняется системой КРІ (Key Performance Indicators). КРІ является инструментом формализации системы целей, согласования общих задач компании среди заинтересованных лиц, оценки степени влияния разных задач на достижение успеха стратегии. Автором КРІ предполагается использовать в качестве критериев достижения стратегических целей компании. Перечень КРІ определяется исходя из специфики организации и конкретной стратегической цели. В конкретной нефтяной компании этот перечень может быть дополнен показателями, которые отражают сущность стратегии конкретной организации.

Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации (2 этап) проводится, чтобы оценить внутренний потенциал организации и выявить возможности и угрозы внешней среды, тем самым рассмотрев факторы, влияющие как на настоящее, так и на будущее организации.

Результаты анализа внутренней среды с использованием вышеперечисленных или других методов (например, экспертных) в дальнейшем включаются в состав SWOT-анализа в части SW, т.е. сильных и слабых сторон компании. Данный подход предлагается дополнить элементом «N-нейтральный», что способствует более детальному анализу внутренней среды. Позиция «N» означает, что исследуемый параметр компании находится на среднеотраслевом (среднерыночном) уровне, «S» / «W» – значение исследуемого параметра выше / ниже среднего уровня.

Вторая часть SWOT-анализа («ОТ») – это поиск новых возможностей и вероятных угроз для организации со стороны внешней среды. Информа-

ция, полученная в ходе анализа, используется для разработки новых или корректировки уже действующих направлений стратегии организации, приведение их в соответствие изменившимся внешним условиям.

Результаты анализа угроз и возможностей определяют степень приоритета (значимости), в соответствии с которой должны формироваться возможные направления стратегии организации. Для выработки таких направлений SWOT-анализ предлагает использовать специальную матрицу (таблица 1).

Таблица 1. Матрица SWOT-анализа

	O	T
S	S – O	S – T
W	O – W	W – T

Матрица SWOT-анализа включает 4 области выбора стратегии:

«S-O» – использование сильных сторон для отдачи от возможностей;

«S-T» – использование сильных сторон для нейтрализации угроз;

«O-W» – использование возможностей для преодоления слабостей;

«W-T» – одновременная нейтрализация угроз и преодоление слабостей.

Автором установлено, что SWOT-анализ представляет собой удобный, простой, а поэтому один из наиболее часто используемых инструментов стратегического анализа. В связи с этим целесообразно включение анализа в разработанный алгоритм. После завершения стратегического анализа необходимо оценить, нужно ли корректировать систему стратегических целевых приоритетов структурных единиц нефтяной компании, для чего в схеме предусмотрен отдельный этап.

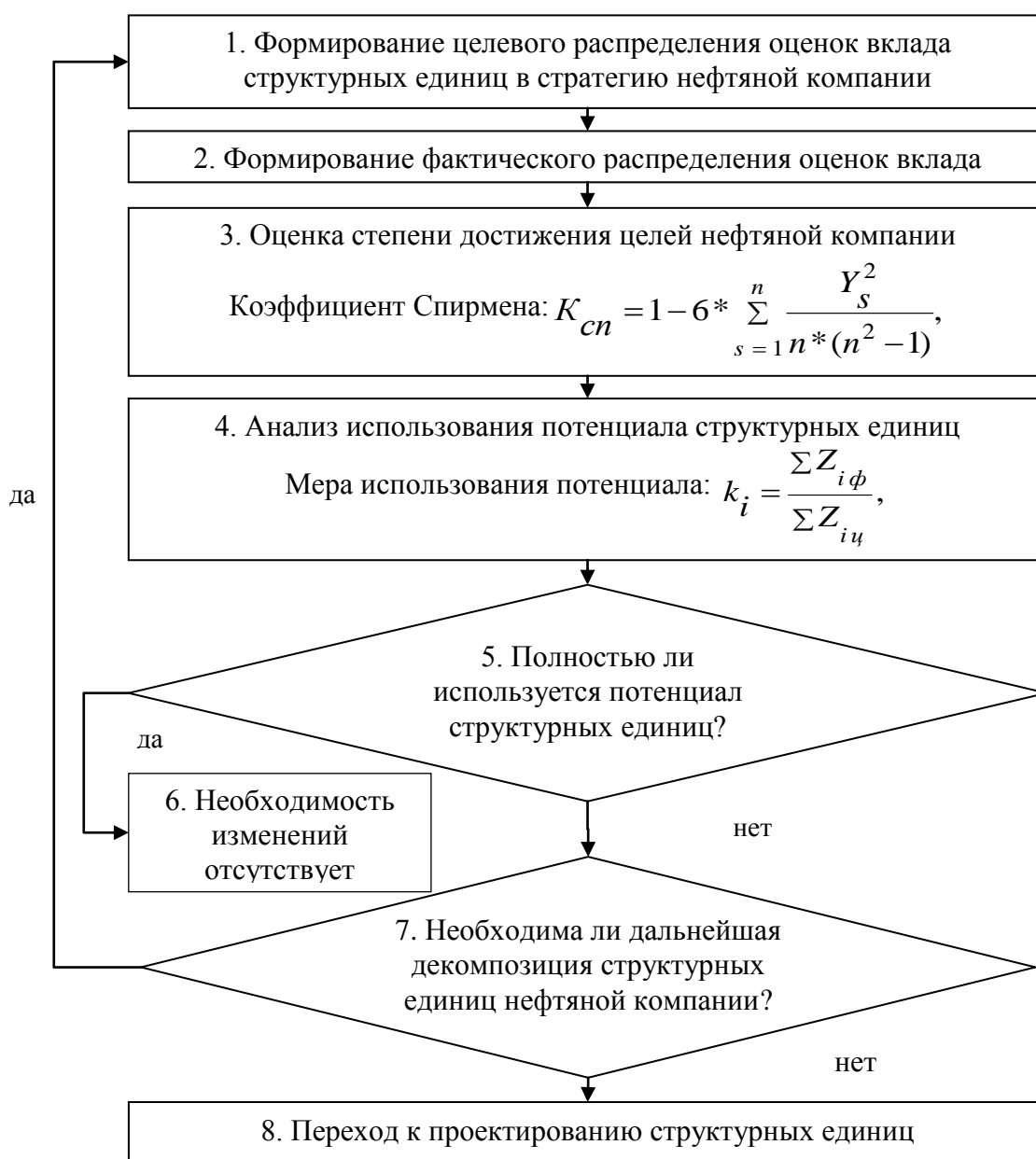
Для корректировки стратегических целей используются результаты, полученные на предыдущих этапах принятия управленческих решений по стратегической реструктуризации нефтяной компании – на этапе анализа целей структурных единиц и стратегического анализа организации. Процесс корректировки стратегических целей предлагается проводить по следующей схеме (рисунок 2).



Рисунок 2. Корректировка целей с учетом стратегического анализа

При корректировке системы стратегических целей организации, кроме результатов анализа общих направлений стратегии и стратегического анализа, исследователю необходимо учитывать интересы различных групп, заинтересованных в деятельности организации. При корректировке системы целей должны быть учтены и профессиональные знания сотрудников, которые будут задействованы в реализации стратегии организации. Возможна ситуация, когда профессиональные знания сотрудников недостаточны для реализации выбранной стратегии. Тогда необходимо или корректировать стратегию, или производить поиск сотрудников с необходимыми навыками. Заключительным этапом процесса корректировки системы целей организации является детализация целей по структурным единицам и другим подразделениям, в ходе которой, цели всех уровней приводятся в соответствие целям организации в целом. Эта детализация может потребоваться и в случае отсутствия корректировки системы целей, т.к. по результатам анализа целей структурных единиц система целей организации может быть уточнена.

После того как система целей нефтяной компании проанализирована, необходимо произвести оценку функционирования составляющих структурных единиц, чтобы проверить, насколько они способствуют достижению стоящих перед организацией целей. В результате определяется необходимость структурных преобразований и область, где они необходимы. Процесс оценки предлагается проводить по следующим этапам (рисунок 3).



где Y_s – разность между фактическим и целевым значением ранга;
 n – число структурных единиц

Рисунок 3. Алгоритм оценки степени достижения целей структурных единиц нефтяной компании

Формирование целевого распределения оценок вклада структурных единиц в стратегию нефтяной компании

Данный этап должен начинаться с определения основной функции – стратегии функционирования хозяйственной системы на данный период времени. Для нефтяной компании эта функция должна формироваться исходя из задач, стоящих перед ней в данный период. Эти задачи и должны определять стратегию конкретного нефтегазодобывающего предприятия.

Исследование целевого вклада структурных единиц нефтяной компании начинается с установления их перечня. Основой этого должна служить структура организации, которую целесообразно укрупнить до структурных единиц (подразделений). Структурные единицы должны представлять службы предприятия, ориентированные на выполнение определенных функций в рамках какого-либо бизнес-направления.

Оценку рекомендуется проводить с помощью метода анализа иерархий (МАИ). Сущность метода анализа иерархий заключается в том, что он представляет собой универсальную и обоснованную процедуру для отображения элементов, составляющих сущность любой проблемы в виде иерархии. Метод предполагает постепенную декомпозицию решаемой проблемы на простые составляющие части и последующую обработку суждений исследователем, занимающимся решением данной проблемы, или лицом, отвечающим за принятие решений. Результатом применения метода является получение приоритетности суждений и нахождение оптимальной альтернативы из множества. Метод может быть применен и к последовательности иерархий: в таком случае результаты, полученные при анализе одной из них, используются в качестве исходных данных в следующей. МАИ позволяет решать многоступенчатые задачи.

При использовании метода анализа иерархии возникает одна проблема – формирование экспертных оценок вклада структурных единиц в стратегию нефтяной компании, которую в настоящем исследовании предлагается решить применением шкалы Харрингтона (таблица 2).

Таблица 2. Вербально-числовая шкала абсолютных оценок Харрингтона

Численное значение	Значимость фактора (вклад)
0,8-1,0	Очень высокая
0,64-0,8	Высокая
0,37-0,64	Средняя
0,2-0,37	Низкая
0-0,2	Очень низкая

Эта шкала позволяет формировать оценки попарного сравнения различных объектов путем перевода вербальных оценок в числовой вид. Она также может использоваться для анализа и сопоставления различных объектов, в том числе и структурных единиц нефтяных компаний, как в данном исследовании.

Следующий шаг – перевод оценок, полученных с применением шкалы Харрингтона в относительные оценки попарного сравнения. Механизм формирования оценок представлен в таблице 3.

Таблица 3. Матрица формирования оценок попарного сравнения

Абсолютные оценки значимости	Относительные оценки попарного сравнения										
	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1	0
1	1	1	1	3	5	5	5	7	7	9	9
0,9		1	1	3	5	5	5	7	7	9	9
0,8			1	1	3	3	3	5	7	7	9
0,7				1	3	3	3	5	5	7	9
0,6					1	1	1	3	3	5	7
0,5						1	1	3	3	5	7
0,4							1	3	3	5	7
0,3								1	1	3	5
0,2									1	1	3
0,1										1	1
0											1

Работа с таблицей 3 строится следующим образом. По каждому сравниваемому объекту имеем числовое значение оценки, полученное при применении шкалы Харрингтона. Допустим, что одному из элементов (X) соответствует оценка 0,9; а другому (Y) – 0,5. Чтобы определить относитель-

ные оценки попарного сравнения для двух этих объектов, нужно найти ячейку таблицы, являющуюся пересечением этих двух оценок. Представленное в данной ячейке значение (5) соответствует отношению значимости объекта X к значимости объекта Y. Отношение значимости объекта Y к объекту X – обратная величина (1/5).

В заключение необходимо определить глобальные приоритеты элементов (структурных единиц, подразделений) по степени их значимости для вершины иерархии (глобальной цели, стратегии). Локальные приоритеты элементов (структурных единиц, подразделений) перемножаются на приоритет соответствующего критерия (цели) на вышестоящем уровне и суммируются по каждому элементу в соответствии с критериями, на которые воздействует этот элемент. Таким образом, получаем глобальный приоритет анализируемого элемента. Формирование глобальных приоритетов (вкладов) следует производить по матрице, представленной в таблице 4.

Таблица 4. Формирование вкладов в достижение стратегии организации для структурных единиц (подразделений) A_i

Структурные единицы	Векторы приоритетов целей				Вклад
	x_1	x_2	...	x_m	
A_1	Y_{11}	Y_{12}	...	Y_{1m}	Z_1
A_2	Y_{21}	Y_{22}	...	Y_{2m}	Z_2
...
A_n	Y_{n1}	Y_{n2}	...	Y_{nm}	Z_n

где x_j – оценка значимости j -й стратегической цели для стратегии;

A_i – i -я структурная единица;

Y_{ij} – оценка значимости i -й структурной единицы для j -й цели;

Z_i – вклад i -й структурной единицы в стратегию.

Расчет глобальных приоритетов производится по формуле:

$$Z_i = \sum_{j=1}^m Y_{ji} * x_j \quad (1)$$

Каждый глобальный приоритет показывает вклад структурной единицы в реализацию стратегии организации (на этом этапе – целевой).

Формирование фактического распределения оценок вклада

Ранее уже отмечалось, что переход к формированию фактического распределения оценок вклада структурных единиц в стратегию нефтяной компании осуществляется вследствие того, что их фактическое функционирование может отличаться от целевого. Для обеспечения сопоставимости целевого и фактического распределения вкладов автор считает целесообразным и на этом этапе использовать процедуры, рекомендованные для первого этапа.

Стратегия предприятия должна быть проанализирована на предмет соответствия фактически декларируемым целям. Если в какой-то момент ориентиры организации не совпали с целевыми, то их нужно обязательно проанализировать и внести коррективы в формулировку фактической стратегии. Это касается и организационного профиля, который также должен быть построен для оценки фактического вклада с необходимыми коррективами. Завершается данный этап формированием таблицы фактического распределения оценок вклада структурных единиц в стратегию нефтяной компании.

Оценка степени достижения целей нефтяной компании

Оценка степени достижения целей нефтяной компании представляет собой оценку близости целевого и фактического распределения значений вклада. Такую оценку удобно осуществлять методами ранговой корреляции.

Оценка корреляции, характеризующая близость двух рядов по отклонениям (коэффициент ранговой корреляции Спирмена), рассчитывается по формуле:

$$K_{cn} = 1 - 6 * \sum_{s=1}^n \frac{Y_s^2}{n * (n^2 - 1)} . \quad (2)$$

где Y_s – разность между рангом в фактическом упорядочении и целевом упорядочении;

n – число структурных единиц.

$$Y_s = S - X_s, \quad s = \overline{1, n}. \quad (3)$$

где S – место структурной единицы в целевом упорядочении;

X_s – ранг структурной единицы в фактическом упорядочении.

Методологические основы интерпретации коэффициентов ранговой корреляции заключаются в следующем. Как уже отмечалось выше, нефтяная компания может включать в себя различные структурные единицы. Каждая из них осуществляет свою собственную специфическую миссию по отношению к организации. Для реализации своих задач структурные единицы наделяются соответствующими ресурсами. Целевое распределение оценок вклада характеризует такое соотношение ресурсов блоков системы и структуры, которое обеспечивает наилучшие условия для реализации стратегии компании. Фактическое распределение оценок вклада характеризует соотношение ресурсов, сложившееся в результате реальной деятельности системы. С содержательной точки зрения, полученные оценки могут быть интерпретированы как уровни баланса условий обеспеченности ресурсами блоков структуры. Эти уровни будут размещаться в интервале от 0 до +1. Если они равны нулю, это означает полный дисбаланс в обеспеченности ресурсами структурных единиц, что затрудняет реализацию стратегии системы. Дальнейший анализ должен проводиться на уровне конкретной структурной единицы, т.к. от сбалансированности их ресурсов зависит успех реализации стратегии.

Возвращаясь к сущности функционирования структурной единицы, отметим, что близость фактического вклада структурной единицы к целевому является необходимым, но недостаточным условием для обеспечения успеха стратегии организации.

Поэтому оценку степени достижения целей структурных единиц нефтяной компании с использованием МАИ необходимо дополнить картой КРІ (ключевых показателей эффективности), в которой анализируется степень достижения целевых значений данных показателей.

Удовлетворительным автором предлагается считать такое функционирование структурных единиц нефтяной компании, которое удовлетворяет двум условиям:

- 1) вклад и строение структурных единиц соответствует целевому;
- 2) структурные единицы достигают целевых оценочных показателей в определенные сроки.

Оценка степени достижения целей структурных единиц имеет важное дополнение – анализ использования потенциала структурных единиц, при помощи которого определяется конкретная область организации, функционирование которой не соответствует целевому.

Анализ использования потенциала структурных единиц

В литературе встречаются многочисленные толкования понятия потенциала, связанные главным образом с его физическим смыслом. Резюмируя различные точки зрения, можно отметить, что в самом широком смысле под потенциалом понимается вероятность использования каких-либо средств, источников для достижения определенной цели. Под потенциалом структурной единицы понимается возможность наиболее полного достижения стоящих целей или оптимального вклада в результат компании. Оценивать степень использования предлагается при помощи специального показателя – меры использования потенциала (4).

Содержание процедур данного этапа в значительной степени будет определяться результатами, полученными на предыдущем этапе. Тем не менее, в любом случае анализ должен начинаться с формирования аналитических таблиц, в которых приводятся оценки вкладов (целевые и фактические) общие, по сферам деятельности и типам результатов для всех выде-

ленных структурных единиц. Другими словами, в таблицах должны приводиться абсолютные приоритеты по всем структурным единицам, которые будут отображать целевые и фактические вклады, как отдельных единиц, так и в целом по компании.

По каждому разрезу и в целом по системе рассчитываются меры использования потенциала по формуле:

$$k_i = \frac{\sum Z_{i\phi}}{\sum Z_{i\psi}}, \quad (4)$$

где k_i – мера использования потенциала i -й структурной единицы

$\sum Z_{i\phi}$ – сумма фактических вкладов i -й структурной единицы;

$\sum Z_{i\psi}$ – сумма целевых вкладов i -й структурной единицы.

Структурные единицы, для которых значение $k < 1$, являются узким местом в хозяйственной системе. Далее анализ должен проводиться уже по конкретным структурным единицам (если проблема внутри них). Для анализа должны привлекаться и результаты, полученные на предыдущем этапе. Использование их позволит оценить уровень использования потенциала на различных уровнях. Выводы должны касаться суждений о сложившейся в системе структурной ситуации, должны определить характер и направления изменений. На их основе должны формироваться конкретные мероприятия, связанные с совершенствованием функционирования структурных единиц нефтяной компании.

Процесс организационного проектирования состоит в приближении фактического функционирования структурных единиц к целевому. Процесс разработки и внедрения организационных изменений включает целый ряд необходимых работ, причем в реальных условиях реализация этой задачи осуществляется при помощи типовых структур, в которых регламентировано количество уровней иерархии, составлен перечень подразделений. Данный процесс автором предлагается производить согласно следующему алгоритму (рисунок 4).

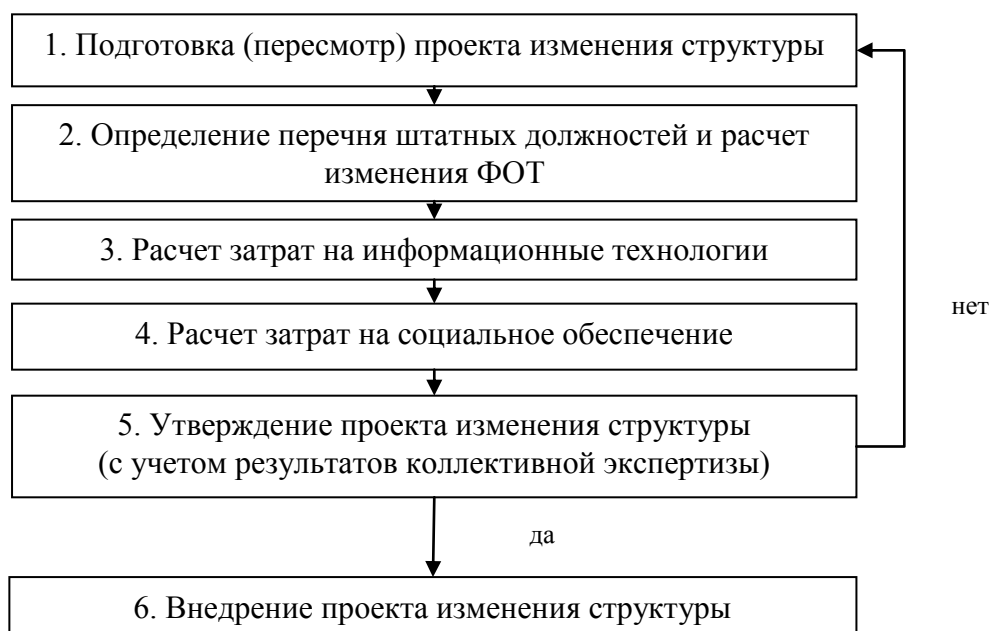


Рисунок 4. Алгоритм разработки проекта стратегической реструктуризации

Отличительной особенностью данного алгоритма является его дополнение процедурой коллективной экспертизы проекта структуры, для которой автором предлагается использовать МАИ. Мероприятия по стратегической реструктуризации должны быть согласованы с руководителями функциональных направлений компании, руководителями структурных единиц и подразделений. Кроме того, по мнению автора важно, чтобы проект получил одобрение или как минимум нейтральное отношение персонала компании.

В процессе разработки проекта стратегической реструктуризации нефтяной компании предлагается использовать комплекс методов, включающий метод, скомбинированный с методом организационного моделирования и экспертно-аналитическим методом. При формировании подразделений в рамках структурных единиц для упрощения процесса рекомендуется использовать метод аналогий.

Организационные изменения должны быть согласованы с руководителями функциональных направлений компании, руководителями структурных единиц и структурных подразделений компании. Важно, чтобы изменения получили «молчаливое» одобрение или как минимум нейтральное

отношение персонала компании, т.к. это может серьезно повлиять на лояльность сотрудников. После того, как проект структуры согласован и утвержден, необходимо приступить к информированию персонала предприятия о будущих переменах.

Отдельно необходимо отметить, что организационные преобразования, в результате которых изменяются условия труда сотрудников, требуют проверки на соответствие требованиям законодательства. Это увеличивает длительность этапа внедрения, т.к. информация об изменении условий труда должна быть в обязательном порядке доведена до работников.

После согласования приступают к внедрению организационных изменений, который предлагается осуществлять по следующей схеме (рисунок 5).

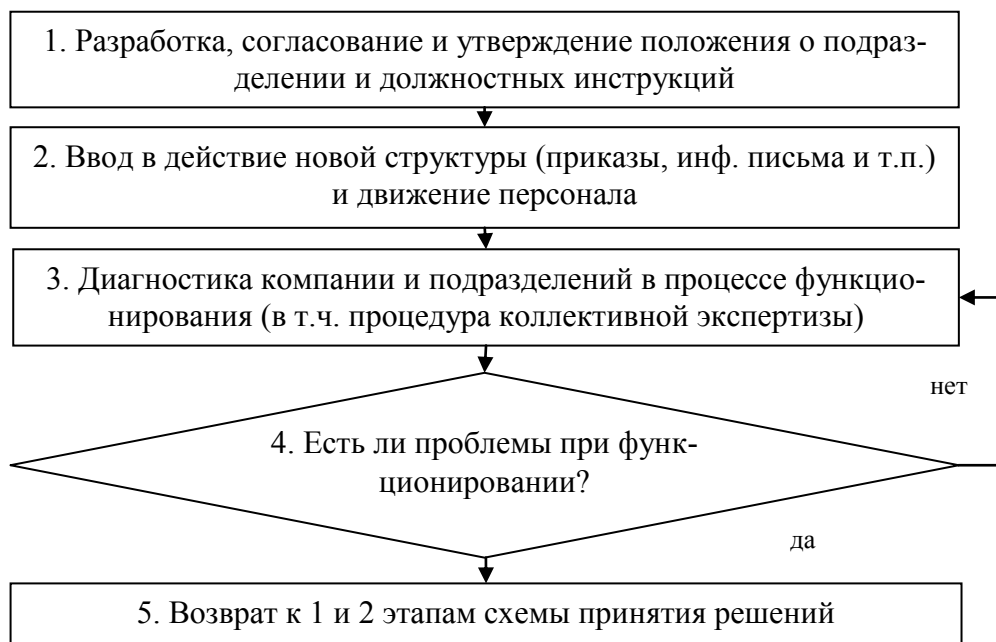


Рисунок 5. Алгоритм реализации стратегической реструктуризации

Отличительной особенностью данного алгоритма является простота его практической реализации и замена многочисленных процедур согласований этапом диагностики, в том числе с использованием методов, предлагаемых автором для оценки необходимости и целесообразности проведения стратегической реструктуризации (МАИ, коэффициент Спирмена, ме-

ра использования потенциала). Процесс завершается диагностикой, в рамках которой необходимо определить существуют ли проблемы при функционировании структуры.

Если проблемы отсутствуют, структурная единица продолжает функционировать без изменений, в противном случае возникает необходимость возврата к началу процесса. При длительном существовании компании возможно накопление и усложнение проблем, поэтому важной задачей является установление оптимальной периодичности контроля на основе принципа обеспечения удовлетворительного функционирования структуры.

Заключение

Предложенный в настоящем исследовании организационно-методический подход представляет собой комплекс, включающий определенные методические положения и инструментарий для обоснования необходимости и целесообразности проведения стратегической реструктуризации, а также описание процедур, реализующих на практике весь данный процесс от анализа текущего состояния нефтяной компании до практического внедрения разработанных мероприятий. В отличие от существующих методик, использующих для обоснования частные показатели, данная основана на сочетании использования комплексного критерия – степени достижения поставленных целей, системы KPI и меры использования потенциала, что позволяет определить, необходима ли реструктуризация всей системе или какой-либо отдельной ее части. Обозначенные процедуры облегчают проведение оценки необходимости, проектирование и внедрение предлагаемых мероприятий.

Список используемых источников

1 Болдырев Е.С. Оценка эффективности организационных структур нефтегазодобывающих предприятий // Экономика и управление: науч.-практ. журн.(Уфа). 2010. № 1. С. 97-102.

2 Болдырев Е.С., Буренина И.В. Разработка процедуры построения организационных структур // Нефтегазовое дело: электрон. науч. журн./УГНТУ. 2012. № 6. С. 596-607. URL: <http://ogbus.ru>.

3 Болдырев Е.С. Анализ и повышение эффективности вертикально-интегрированных нефтяных компаний на основе механизма построения структур бизнес-единиц // «Наукovedение»: интернет-журн. 2014. № 2. 14с. URL: <http://naukovedenie.ru>

4 Болдырев Е.С., Буренина И.В. Применение метода анализа иерархии при разработке и внедрении системы управления экологической безопасностью в ОАО АНК «Башнефть» // Экологические проблемы нефтедобычи – 2012: сб. докл. науч.-техн. конф. Уфа: УГНТУ, 2012. С. 120-121.

5 Болдырев Е.С., Буренина И.В. Принципы построения организационных структур // Актуальные проблемы науки и техники: сб. науч. тр. /V Международ. заоч. науч.-практ. конф. молодых ученых. Уфа: УГНТУ, 2012. С.169-172.

6 Дебердиева Е.М., Ленкова О.В., Кульчихина Е.Г. Теоретические основы реструктуризации. Тюмень: ТюмГНТУ, 2013. 160 с.

7 Саати Т.Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети. М.: ЛКИ, 2008. 360 с.

References

1 Boldyirev E.S. Otsenka effektivnosti organizatsionnyih struktur neftegazodobyivayuschih predpriyatij // Ufa: Ekonomika i upravlenie: nauch.-prakt. zhurn. 2010. № 1. S. 97-102. [in Russian].

2 Boldyirev E.S., Burenina I.V. Razrabotka protsedury postroeniya organizatsionnykh struktur // Neftegazovoe delo: elektron. nauch. zhurn. Ufa, 2012. № 6. S. 596-607. URL: <http://ogbus.ru>. [in Russian].

3 Boldyirev E.S. Analiz i povyishenie effektivnosti vertikalno-integrirovannykh neftyanykh kompaniy na osnove mehanizma postroeniya struktur biznes-edinits // «Naukovedenie»: internet-zhurn., M.: 2014. № 2. 14s. URL: <http://naukovedenie.ru> [in Russian].

4 Boldyirev E.S., Burenina I.V. Primenenie metoda analiza ierarhii pri razrabotke i vnedrenii sistemy upravleniya ekologicheskoy bezopasnostyu v OAO ANK «Bashneft» // Ekologicheskie problemy nefte dobyichi – 2012: sb. dokladov nauch.-tehn. konf. Ufa: UGNTU, 2012. S.120-121. [in Russian].

5 Boldyirev E.S., Burenina I.V. Printsipy postroeniya organizatsionnykh struktur // Aktualnyie problemy nauki i tehniki. Sbornik nauch. tr. V Mezhdunarod. zaочноy nauch.-prakt. konf. molodyih uchenyih. Ufa: UGNTU, 2012. S.169-172. [in Russian].

6 Deberdieva E.M., Lenkova O.V., Kulchihina E.G. Teoreticheskie osnovy restrukturalizatsii. TyumGNTU, 2013. 160 s. [in Russian].

7 Saati T.L. Prinyatie resheniy pri zavisimostyah i obratnyih svyazyah: Analiticheskie seti. M.: LKI, 2008. 360 s. [in Russian].

Сведения об авторах

About the authors

Буренина И. В., д-р экон. наук, профессор, зам. заведующего кафедрой экономики и управления на предприятии нефтяной и газовой промышленности ФГБОУ ВПО УГНТУ, г. Уфа, Российская Федерация

I.V. Burenina, Doctor of Economics, Professor, Deputy Head of the Chair of Economics and Management at the Enterprise of the Oil and Gas Industry, FSBEI HPE “Ufa State Petroleum Technological University”, Ufa, the Russian Federation

e-mail: iushkova@yandex.ru

Болдырев Е. С., преподаватель кафедры экономики и управления на предприятии нефтяной и газовой промышленности ФГБОУ ВПО УГНТУ, г. Уфа, Российская Федерация

E. S. Boldyrev, Lecturer of the Chair of Economics and Management at the Enterprise of the Oil and Gas Industry, FSBEI HPE “Ufa State Petroleum Technological University”, Ufa, the Russian Federation