

0-792205

*На правах рукописи*



**СИМОНОВ СТАНИСЛАВ ВЛАДИМИРОВИЧ**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
МЕХАНИЗМ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ  
НЕФТЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным  
хозяйством: экономика, организация  
и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами  
промышленности**

**АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

Самара 2009

<del>КГФЭИ</del>		
Входящий № 58/01-454		
20	04	2009

Работа выполнена в Самарском государственном техническом университете

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор  
Гагаринская Галина Павловна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, доцент  
Канрашина Елена Александровна

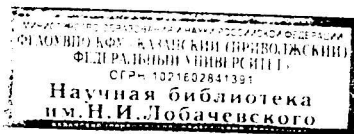
кандидат экономических наук  
Буцаев Игорь Владимирович

Ведущая организация - Открытое акционерное общество  
"Всероссийский нефтегазовый  
научно-исследовательский институт  
имени академика А.П. Крылова", г. Москва

Защита состоится 19 мая 2009 г. в 12 ч. на заседании диссертационного совета  
Д 212.214.03 при Самарском государственном экономическом университете  
по адресу: ул. Советской Армии, д. 141, ауд. 325, г. Самара, 443090

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке  
Самарского государственного экономического университета

Автореферат разослан 14 апреля 2009 г.



Ученый секретарь  
диссертационного совета

Волкодавова Е.В.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** На современном этапе развитие нефтедобывающего производства сопровождается ростом затрат на добычу нефти. В силу того, что бурение, капитальный и текущий ремонт скважин, ремонт нефтепромыслового оборудования, энергоснабжение, транспорт и т.д. составляют значительную часть в структуре затрат нефтедобывающего предприятия, а горно-технические условия добычи нефти ухудшаются и требуют применения более сложных и дорогостоящих технологий, на первый план выходит задача повышения эффективности основного и обслуживающего производства посредством проведения эффективной реструктуризации. Следовательно, одним из действенных инструментов повышения эффективности деятельности нефтедобывающих предприятий в целом, уровня управления основным и вспомогательным производством и конкурентоспособности нефтедобывающих предприятий может являться реструктуризация.

На сегодняшний день методическая база, используемая при проведении реструктуризации нефтедобывающих предприятий, не в полной мере соответствует современным условиям хозяйствования, недостаточно полно учитывает отраслевую специфику и влияние сценарных параметров развития внутренней и внешней среды. Данные обстоятельства усложняют процесс принятия управленческих решений, направленных на обоснование необходимости и выбор предпочтительного варианта реструктуризации.

Одной из основных проблем, с которой сталкиваются нефтедобывающие предприятия при проведении реструктуризации, является формирование последовательного организационно-экономического механизма реструктуризации, позволяющего вести корректировку целей, задач, а также формировать результирующие показатели экономического состояния нефтедобывающих предприятий. Таким образом, организационно-экономический механизм реструктуризации нефтедобывающих предприятий является важнейшим условием эффективного реструктурирования предприятий в настоящее время и ближайшей перспективе.

Для реализации эффективной программы реструктуризации автором поставлены и решены актуальные задачи позволяющие продемонстрировать смысл эффективности реструктуризации, ее важность для деятельности хозяйствующего субъекта и его взаимоотношений с контрагентами, а также получить наиболее полное представление о теоретических методах, практических инструментах и технологиях реструктуризации, приемлемых для нефтедобывающих предприятий на современном этапе их развития.

Эти причины делают постановку проблемы актуальной и вызывают необходимость проведения исследований, ориентированных на углубленное изучение организационно-экономического механизма реструктуризации нефтедобывающих предприятий, а также формирования адекватной системы оценки результатов изменений.

**Степень разработанности проблемы.** В последние годы проблеме реформирования и реструктуризации промышленных предприятий уделяется много внимания среди отечественных и зарубежных исследователей. Среди них необходимо особо выделить труды М.Д. Аистовой, А.Д. Берлина, Р. Акоффа, И. Ансоффа, Ш.М. Валитова, Е.А. Вигдорчик, Ю.Б. Винслава, Г.П. Иванова, С.Каплана, Г.Б. Клейнера, Н.А. Кравченко, А. Кудинова, И.И. Мазура, А.Н. Мельника, А.А. Нецадина, Д.Ю. Никологорского, Е.Е. Румянцевой, Й. Рюэгг-Штюрма, Н. Тома, А. Томсона, А.К. Тутунджяна, Д. Чампи, В.Д. Шапиро и др.

Вопросы реформирования и реструктуризации предприятий нефтедобывающей и нефтехимической промышленности подробно исследованы В.Ю. Алекперовым, А.Ф. Андреевым, А.А. Арбатовым, В.А. Балукковой, Е.С. Докучаевым, А.А. Конопляником, Э.А. Крайновой, С.П. Кукурой, Ю.М. Малышевым, К.Н. Миловидовым, И.А. Садчиковым, В.Е. Сомовым и другими авторами.

Существует множество точек зрения на определение процессов реструктуризации, реформирования, реорганизации и их классификацию. Необходимо отметить, что, несмотря на разнообразие исследований по данной проблематике наблюдается разобщенность и отсутствие целостности представлений об организационно-экономическом механизме реструктуризации нефтедобывающих предприятий. По этой причине вышеуказанные вопросы требуют оперативного решения и научного обоснования.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационного исследования состоит в теоретическом обосновании процессов реструктуризации и совершенствовании организационно-экономического механизма её реализации, как необходимого условия существенного повышения эффективности производства, а также экономической оценке эффективности результатов реструктуризации нефтедобывающих предприятий в условиях современной рыночной экономики России.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

1. Исследовать экономическую среду деятельности российских нефтяных компаний, определить основные тенденции их развития;

2. Классифицировать виды, типы реструктуризации, исследовать характеристики её инструментов;

3. Разработать модель организационно-экономического механизма реструктуризации нефтедобывающих предприятий;

4. Выявить основные тенденции и факторы, определяющие необходимость реструктуризации обслуживающего производства;

5. Рассмотреть сценарные параметры для выбора предпочтительного варианта реструктуризации производства, обслуживающего процесс нефтедобычи;

6. Определить методический подход к экономической оценке эффективности мероприятий реструктуризации нефтедобывающих предприятий.

7. Апробировать теоретические и практические результаты исследования в реальных условиях деятельности российских нефтедобывающих предприятий.

**Область исследования.** Исследование проведено в рамках п.п. 15.8 "Совершенствование организационно - правовых форм хозяйствования в корпоративных образованиях", п.п. 15.19 "Методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации управления отраслями и предприятиями топливно-энергетического комплекса", п.п. 15.29 "Проблемы реструктуризации отраслей и предприятий промышленности" специальности 08.00.05 - "Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности") Паспортов специальностей ВАК (экономические науки).

**Объект исследования.** В качестве объекта исследования выступают нефтедобывающие предприятия Российской Федерации.

**Предмет исследования.** В качестве предмета исследования рассматриваются организационно-экономические отношения при формировании и реализации организационно-экономического механизма применяемого в процессе реструктуризации нефтедобывающих предприятий.

**Методическая, теоретическая и информационная база исследования.**

Теоретико-методологической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам формирования корпоративного сектора российской экономики, трансформационных преобразований российской экономики, реструктуризации промышленных предприятий, в том числе нефтедобывающих. В диссертационной работе использованы материалы экономической и тематической литературы, периодических изданий, а также материалы, полученные в процессе непосредственной практической работы автора.

Нормативной базой диссертационного исследования послужили официальные документы органов исполнительной и законодательной

власти, отражающие и регламентирующие аспекты организационной системы отношений в рамках сбора, обработки и раскрытия информации.

В работе использованы материалы Федеральной статистической службы РФ, документы Минэкономразвития РФ, Минфина РФ, Федеральной Службы по Финансовым Рынкам РФ, других федеральных и региональных органов, первичные документы различных промышленных структур, вертикально-интегрированных нефтяных компаний, материалы научных конференций и семинаров, ресурсы глобальной информационной системы ИНТЕРНЕТ.

В ходе исследования использованы данные российских нефтедобывающих предприятий, на примере которых иллюстрируется практическое применение авторского организационно-экономического механизма реструктуризации.

**Научная новизна работы** заключается в разработке научно обоснованных теоретических, методических положений и рекомендаций по формированию и реализации организационно-экономического механизма реструктуризации нефтедобывающих предприятий с целью повышения эффективности их деятельности. При этом получены следующие новые научные результаты:

1. Систематизирована и расширена видо-типологическая классификация процессов реструктуризации нефтедобывающих предприятий, включающая преобразования по следующим признакам: в зависимости от степени взаимодействия с внешней средой, от охвата видов деятельности предприятия, от скорости проведения, от числа проводимых операций (этапов), по затрагиваемым интересам, по факторам проведения, позволяющая использовать предложенные виды, типы и инструменты в зависимости от стратегических целей и задач нефтедобывающих предприятий;

2. Разработана модель организационно-экономического механизма реструктуризации нефтедобывающих предприятий, которая включает ряд последовательных процедур с обратными связями, позволяющими вести корректировку целей, задач, а также формировать результирующие показатели экономического состояния нефтедобывающего предприятия;

3. Разработан алгоритм эффективной реализации аутсорсинга в нефтедобывающем производстве как реструктуризационного мероприятия стратегического характера, влекущего за собой перестройку обслуживающего производства в нефтедобыче;

4. Предложены варианты реструктуризационных преобразований в условиях вертикальной интеграции по значимым сценарным параметрам развития внешней и внутренней среды функционирования нефтедобывающих предприятий;

5. Предложен методический подход к экономической оценке эффективности мероприятий реструктуризации как специфического инвестиционного проекта инновационной направленности.

**Практическая значимость исследования.** Появление настоящей работы было обусловлено необходимостью, возникшей из практической работы автора. Поэтому положения настоящей работы позволяют перейти от интуитивного к научному обоснованию решений, принимаемых в процессе реструктуризации нефтедобывающих предприятий.

Полученные результаты могут применяться на нефтедобывающих предприятиях и служить основой для проведения реструктуризации в целях повышения эффективности работы и получения дополнительных конкурентных преимуществ.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения диссертационного исследования реализованы при проведении реструктуризации ОАО "Славнефть - Мегионнефтегаз", ОАО "Славнефть - Мегионнефтегазгеология" и ряде других предприятий, входящих в холдинг ОАО "Нефтегазовая компания "Славнефть". Наиболее существенные исследования докладывались на различных семинарах, круглых столах, конференциях: Всероссийской научно-практической конференции "Наука, бизнес, образование 2006" (Самара 2006), Всероссийской научно-технической конференции "Экономика Поволжья" (Самара 2006), Всероссийской научно-практической конференции "Наука, бизнес, образование 2007" (Самара 2007), Международной научно-практической конференции "Наука, бизнес, образование 2008" (Самара 2008), Всероссийской научно-технической конференции "Экономика Поволжья" (Самара 2008), VIII Всероссийской научно-практической конференции (г. Пенза, 2009 г.), IX Международной научно-практической конференции (г. Пенза, 2009 г.).

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 9 научных работ общим объемом 3,02 печ. л., авторский вклад - 2,92 печ. л., в том числе в 1 - издании, рекомендованном ВАК РФ.

**Структура и объем работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

Работа содержит 185 страниц текста, включая 52 рисунка и 20 таблиц, 4 приложения. Список использованных источников включает 175 наименований.

Во введении обоснована актуальность темы, сформулирована цель и задачи исследования, выбран объект, охарактеризована методика исследования, определена научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе "**Теоретические аспекты реструктуризации нефтедобывающих предприятий**" исследуется экономическая среда деятельности российских нефтяных компаний, определяются понятие и сущность реструктуризации, исследуются основные тенденции развития нефтяных компаний.

Во второй главе "**Формирование организационно-экономического механизма реструктуризации нефтедобывающих предприятий**" проводится видо-типологическая классификация процессов реструктуризации, разрабатывается организационно-экономический механизм реструктуризации нефтедобывающих предприятий, исследуется аутсорсинг в нефтедобывающем производстве.

В третьей главе "**Реализация организационно-экономического механизма реструктуризации на нефтедобывающих предприятиях**" рассматриваются и анализируются варианты реструктуризации обслуживающего производства в нефтедобыче, разрабатывается алгоритм выбора эффективного варианта реструктуризации, оценивается эффективность реструктуризационных преобразований.

В заключении подводятся итоги проделанной работы.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Систематизирована и расширена видо-типологическая классификация процессов реструктуризации нефтедобывающих предприятий, включающая преобразования по следующим признакам: в зависимости от степени взаимодействия с внешней средой, от охвата видов деятельности предприятия, от скорости проведения, от числа проводимых операций (этапов), по затрагиваемым интересам, по факторам проведения, позволяющая использовать предложенные виды, типы и инструменты в зависимости от стратегических целей и задач нефтедобывающих предприятий.**

Классификация процесса реструктуризации нефтедобывающих предприятий осуществляется с целью дифференциации по схожим признакам, и служит для эффективного управления данным процессом.

В зависимости от целевых установок и стратегии нефтедобывающего предприятия определяется направление его реструктуризации: *оперативная или стратегическая.*

Оперативная реструктуризация осуществляется путем изменения структуры предприятия с целью ее финансового оздоровления (если нефтедобывающее предприятие находится в кризисном состоянии), или с целью улучшения платежеспособности. Она проводится за счет внутрен-

них источников предприятия с помощью инструментария сокращения и "выпрямления" (перехода от косвенных к прямым издержкам) издержек. Результатом оперативной реструктуризации является получение прозрачного и более управляемого нефтедобывающего предприятия.

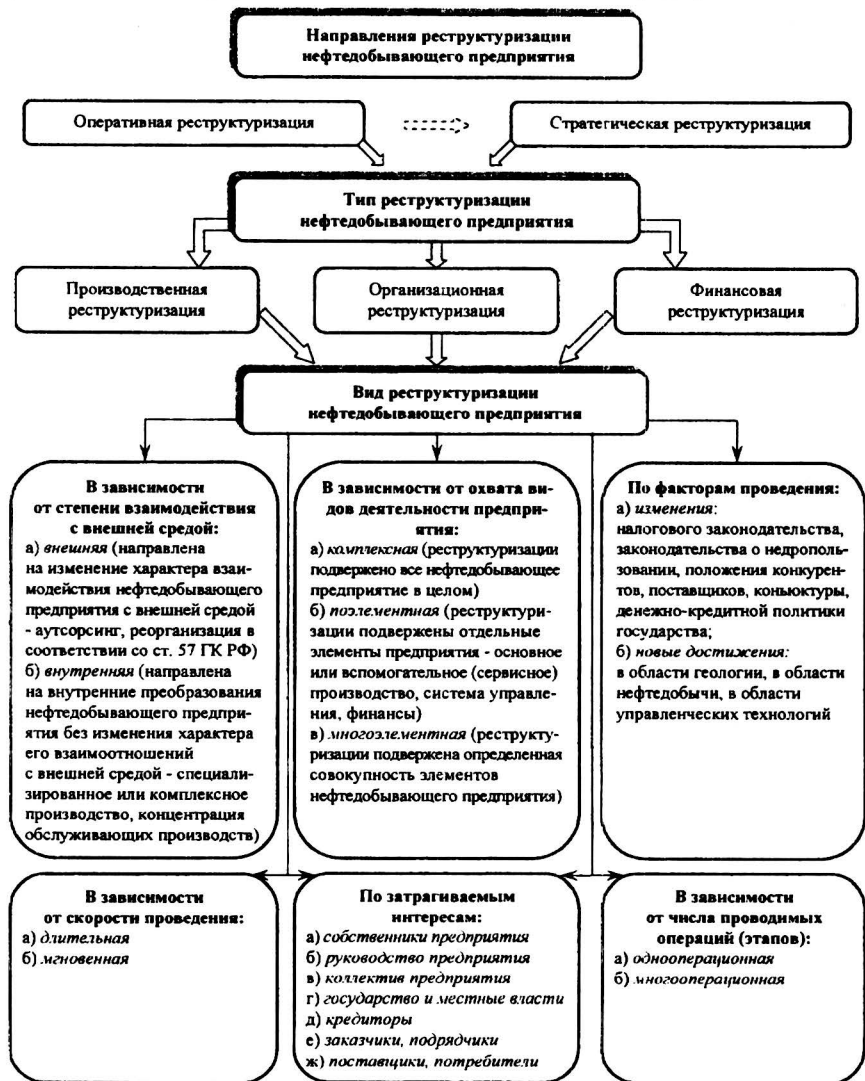


Рис. 1. Видо-типологическая классификация процессов реструктуризации нефтедобывающего предприятия

Оперативная реструктуризация способствует улучшению результатов деятельности нефтедобывающего предприятия в краткосрочном периоде и создает предпосылки для проведения дальнейшей, стратегической реструктуризации.

Стратегическая реструктуризация направлена на повышение инвестиционной привлекательности нефтедобывающего предприятия, на расширение его возможностей по привлечению внешнего финансирования и роста стоимости. Реализация стратегической реструктуризации ориентирована на достижение долгосрочных целей. Результатом её успешного проведения становится возросший поток чистой текущей стоимости будущих доходов, рост конкурентоспособности нефтедобывающего предприятия и рыночной стоимости его собственного капитала.

Проведение как оперативной, так и стратегической реструктуризации нефтедобывающего предприятия может охватывать как весь производственный комплекс предприятия, так и отдельные его составляющие (основное и вспомогательное (сервисное) производство).

В целях систематизации процессов реструктуризации предложена авторская видо-типологическая классификация процессов реструктуризации нефтедобывающего предприятия (рис. 1).

На первоначальном этапе проведения реструктуризации нефтедобывающего предприятия преобладает применение инструментов производственной реструктуризации (рис. 2). Это объясняется тем, что своевременное переоснащение основного и вспомогательного производства



Рис. 2. Инструменты реструктуризации нефтедобывающего предприятия

в нефтедобыче, приведение мощностей в соответствие с объемом добычи нефти в самом начале процесса реструктуризации может и не потребовать проведения других мероприятий, в частности организационной и финансовой реструктуризации.

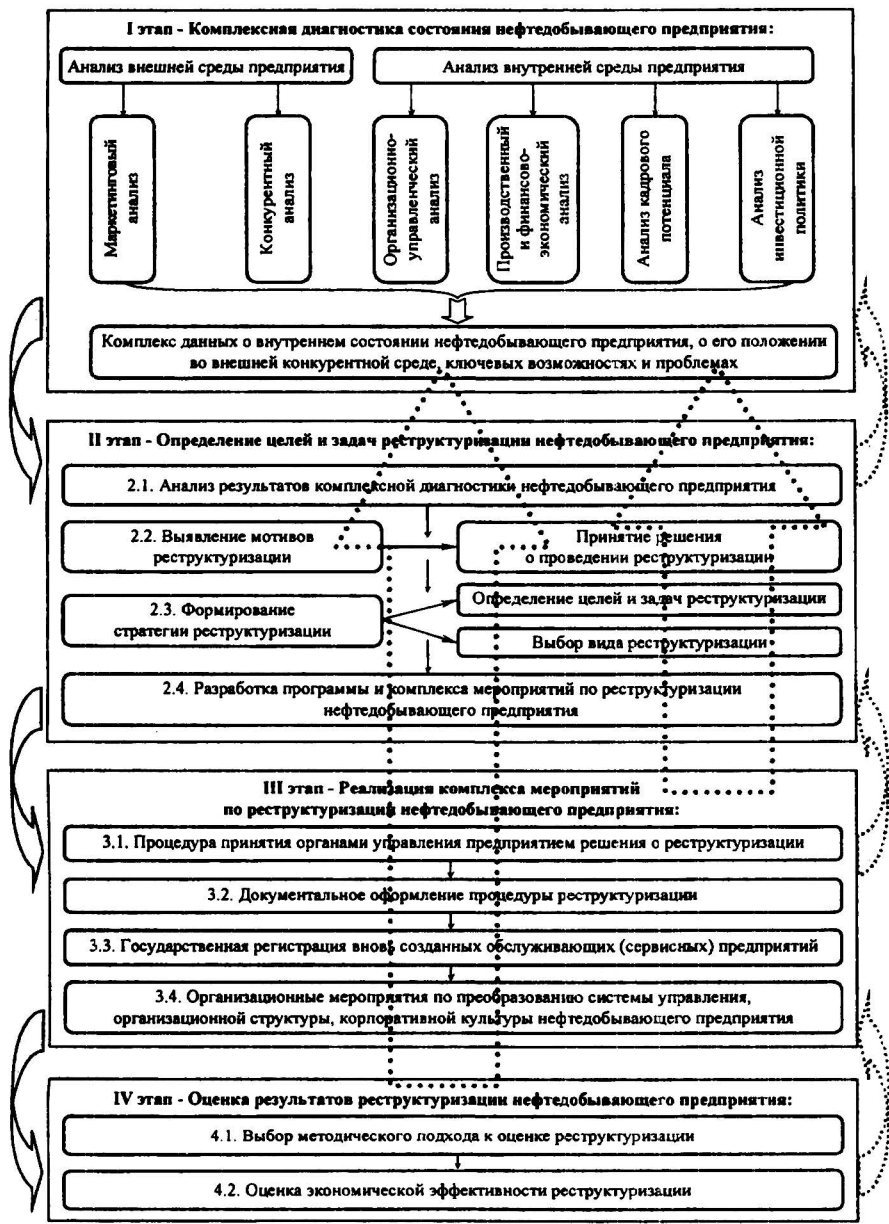
Целью организационной реструктуризации является формирование эффективно действующей и оптимальной структуры предприятия, направленной на развитие основного вида деятельности предприятия - добыча нефти, и избавление от сопутствующих (зачастую неэффективных) производств посредством различных юридических процедур реорганизации предприятия. Выбор того или иного инструмента организационной реструктуризации напрямую зависит от конкретных условий, предпочтение должно быть отдано тому варианту, осуществление которого требует наименьших затрат, наиболее реально и менее рискованно для предприятия.

Кроме производственной и организационной реструктуризации также необходимо осуществлять финансовую реструктуризацию. Эта мера необходима для предприятий, перегруженных долгами. Следует отметить, что в отличие от организационной реструктуризации, финансовая реструктуризация должна проводиться в возможно короткие сроки. Целью проведения финансовой реструктуризации является оптимизации структуры капитала предприятия и сокращение его кредиторской задолженности, формирование прозрачного бюджета.

**2. Разработана модель организационно-экономического механизма реструктуризации нефтедобывающих предприятий, которая включает ряд последовательных процедур с обратными связями, позволяющими вести корректировку целей, задач, а также формировать результирующие показатели экономического состояния нефтедобывающего предприятия.**

В процессе формирования эффективного организационно-экономического механизма реструктуризации нефтедобывающих предприятий, в контексте общего методического подхода, предваряя разработку системы стратегического планирования и реализации программы реструктуризации, возникает необходимость представить общую схему предмета исследования. В ее основу положен принцип необходимости обеспечения улучшения финансово-экономического положения нефтедобывающего предприятия. Этот принцип непосредственно связан с потребностями хозяйственной системы и ее элементов в выживании и прогрессивном развитии.

Исходя из проведенного исследования организационно-экономический механизм, по мнению автора - это совокупность взаимосвязанных рычагов воздействия, методов и форм организации хозяйственной деятельности и способов формирования и использования экономических ресурсов, применяемых хозяйствующим субъектом в целях создания благоприятных условий для функционирования предприятия.



**Рис. 3. Модель организационно-экономического механизма реструктуризации нефтедобывающих предприятий**

Разработанная автором модель организационно-экономического механизма реструктуризации нефтедобывающих предприятий включает в себя следующие этапы (рис. 3):

1. Проведение комплексной диагностики нефтедобывающего предприятия - начальный этап, позволяющий получить комплекс данных о внутреннем состоянии предприятия, его положении во внешней конкурентной среде, ключевых возможностях и проблемах. 2. Определение целей и задач реструктуризации нефтедобывающего предприятия - этап, включающий выявление мотивов, формирование стратегии реструктуризации, а также разработку адекватной программы мероприятий реструктуризации, основанной на результатах комплексной диагностики нефтедобывающего предприятия.

3. Реализация комплекса мероприятий реструктуризации нефтедобывающего предприятия - практическая реализация программы реструктуризации в соответствии с возможностями, представленными действующим законодательством.

4. Оценка результатов реструктуризации нефтедобывающих предприятий - выбор методического подхода и расчет экономической эффективности проведенных реструктуризационных преобразований.

Цикличность схемы организационно-экономического механизма реструктуризации объясняется возможностью и регулярной необходимостью для нефтедобывающего предприятия повторять процесс реструктуризации (как комплексно, так и в рамках одного направления деятельности либо одного или нескольких структурных подразделений предприятия), а также обратной связью, которая существует у этапов данных структурных преобразований.

**3. Разработан алгоритм эффективной реализации аутсорсинга в нефтедобывающем производстве как реструктуризационного мероприятия стратегического характера, влекущего за собой перестройку обслуживающего производства.**

В настоящее время в сложившихся экономических условиях порядка 17% прямых затрат в структуре себестоимости целевой продукции нефтедобывающих предприятий приходится на затраты вспомогательного (сервисного) производства.

Рассматривая структуру затрат вспомогательного (сервисного) производства по видам деятельности можно сделать вывод, что порядка 40% от общего объема затрат вспомогательного (сервисного) производства приходится на энергоснабжение, 38% - на капитальный ремонт скважин, 9% - на текущий ремонт скважин, и 8% - на транспортное обслуживание.

В качестве примера рассмотрена структура затрат вспомогательного (сервисного) производства одного из крупнейших нефтедобывающих предприятий Западной Сибири - открытого акционерного общества "Славнефть-Мегионнефтегаз" (ОАО "СН-МНГ") (рис. 4, табл. 1).



Рис. 4. Структура затрат вспомогательного (сервисного) производства по видам деятельности в ОАО "Славнефть-Мегионнефтегаз" в 2008 году, %

Таблица 1

Объем затрат ОАО "Славнефть-Мегионнефтегаз" на вспомогательное (сервисное) производство в 2008 году, тыс. руб.

№ п/п	Наименование затрат	Объем затрат, тыс. руб.
1.	<b>Сервисные услуги, в т.ч.:</b>	<b>12 340 572</b>
1.1.	Капитальный ремонт скважин	4 574 388
1.2.	Текущий ремонт скважин	1 080 224
1.3.	Энергоснабжение	4 988 134
1.4.	Транспорт	936 164
1.5.	Ремонт оборудования	120 122
1.6.	Услуги связи	35 690
1.7.	Охранные услуги	122 074
1.8.	Содержание дорог	241 888
1.9.	Прочие сервисные услуги	241 886

Одним из генеральных направлений ведения бизнеса в настоящее время, как в зарубежной, так и в российской практике является выделение отдельных бизнес-процессов в самостоятельное производство. Данная процедура получила название "аутсорсинг" и рассматривается в качестве способа оптимизации деятельности предприятий за счет сосредоточения усилий на основном предмете деятельности и передачи непрофильных функций внешним специализированным предприятиям.

Таким образом, аутсорсинг может рассматриваться, как реструктуризационное мероприятие стратегического характера, влекущее за собой перестройку обслуживающего производства.

Превалирующим способом реализации аутсорсинга на отечественных нефтедобывающих предприятиях является использование реструктуризационной процедуры выделения структурных подразделений из состава

предприятия в самостоятельные специализированные предприятия и придание им организационно-правового статуса дочерних предприятий.

В подтверждении данной позиции автором приведены данные по дочерним предприятиям ОАО "СН-МНГ", созданным в процессе реструктуризации ОАО "СН-МНГ" и оказывающим сервисные услуги (рис. 5 и 6).

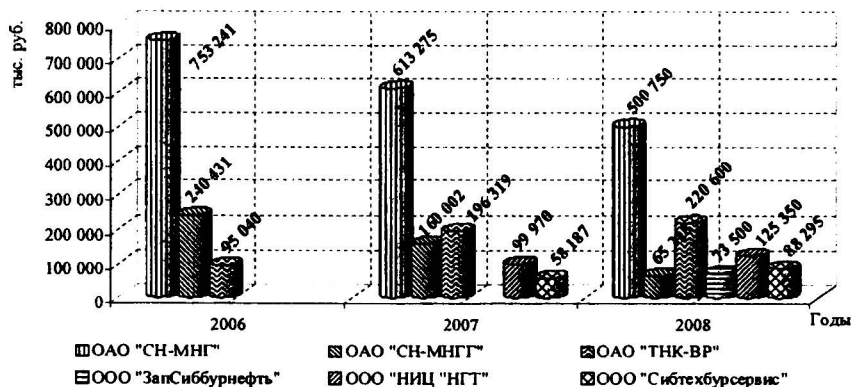


Рис. 5. Объем выполненных работ по цементированию скважин по ООО "МТУ" за 2006 - 2008 гг., тыс. руб.

Основным заказчиком общества с ограниченной ответственностью "Мегионское Тампонажное Управление" (ООО "МТУ") является материнская компания ОАО "СН-МНГ", в свою очередь по мере развития ООО "МТУ" наблюдается тенденция повышения роли ООО "МТУ" на рынке данного вида сервисных услуг, что выражается в появлении у ООО "МТУ" дополнительных сторонних заказчиков, число которых увеличивается каждый год.

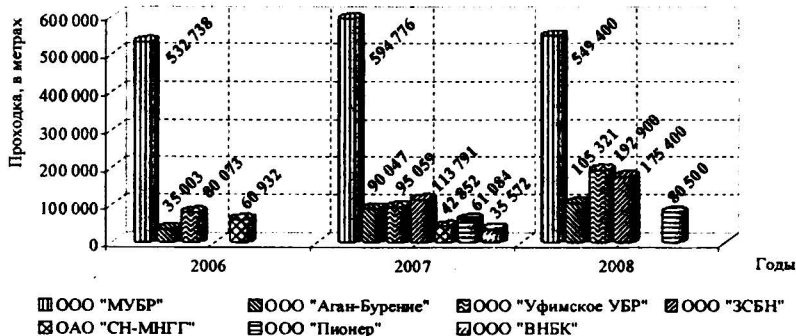


Рис. 6. Объем выполненных работ по бурению скважин по ОАО "СН-МНГ" за 2006 - 2008 гг., м.

Основным подрядчиком ОАО "СН-МНГ" по проведению работ по бурению скважин является дочернее предприятие общество с ограниченной ответственностью "Мегионское управление Буровых Работ" (ООО "МУБР"), вместе с тем с каждым годом увеличивается число сторонних сервисных предприятий, оказывающих ОАО "СН-МНГ" аналогичные услуги. Это свидетельствует о том, что ОАО "СН-МНГ" осуществляет выбор подрядчиков на основе конкурентного отбора, что в свою очередь стимулирует развитие дочернего общества - ООО "МУБР" и повышение качества его услуг.

Данная тенденция объясняется следующими причинами:

- во-первых, желанием сохранить контроль над деятельностью обособившихся структур, но при этом предоставить возможность развивать коммерческую деятельность с целью покрытия собственных затрат и максимизации прибыли посредством выполнения сторонних заказов;

- во-вторых, дочерние предприятия продолжают оказывать привычные услуги подразделениям, формирующим "технологическое ядро бизнеса". Здесь, как представляется, материнское предприятие преследует своей целью получение услуг по техническому сервису по более низкой цене по сравнению с тем ее уровнем, который могут установить независимые сервисные предприятия.

Наметившаяся в настоящее время положительная динамика в развитии аутсорсинг-процессов на предприятиях нефтедобывающей промышленности делает актуальным вопрос о границах применения и критериях, согласно которым указанная процедура будет оправданной и успешной, то есть речь идет о необходимости разработки алгоритма эффективной реализации аутсорсинга обслуживающего производства, который до настоящего времени остается недостаточно проработанным.

Предлагаемый автором алгоритм систематизирует последовательность действий при его реализации (рис. 7).

При решении вопроса о экономической целесообразности реструктуризации нефтедобывающего производства по мнению автора должны быть рассмотрены альтернативные варианты выделения непрофильных активов из состава предприятия. В качестве таковых могут рассматриваться как минимум две схемы: полный вывод сервисных структур (условно - "жесткий" вариант); частичное и поэтапное выделение ("мягкий" вариант). Первый вариант в практике российских вертикально интегрированных нефтяных компаний встречается довольно редко. Такой переход может отрицательно сказаться на деятельности предприятия в целом, что связано с опасностью потери основного подрядчика по каждому виду деятельности и попаданием в зависимость от его условий. Это создает дополнительные проблемы поиска наиболее выгодных исполнителей по цене и качеству выполняемых работ. Поэтому при решении вышеозначенного вопроса по

нашему мнению предпочтение необходимо отдать второму направлению реструктуризации структуры предприятия путем разновариантной передачи обслуживающих функций специализированным предприятиям.

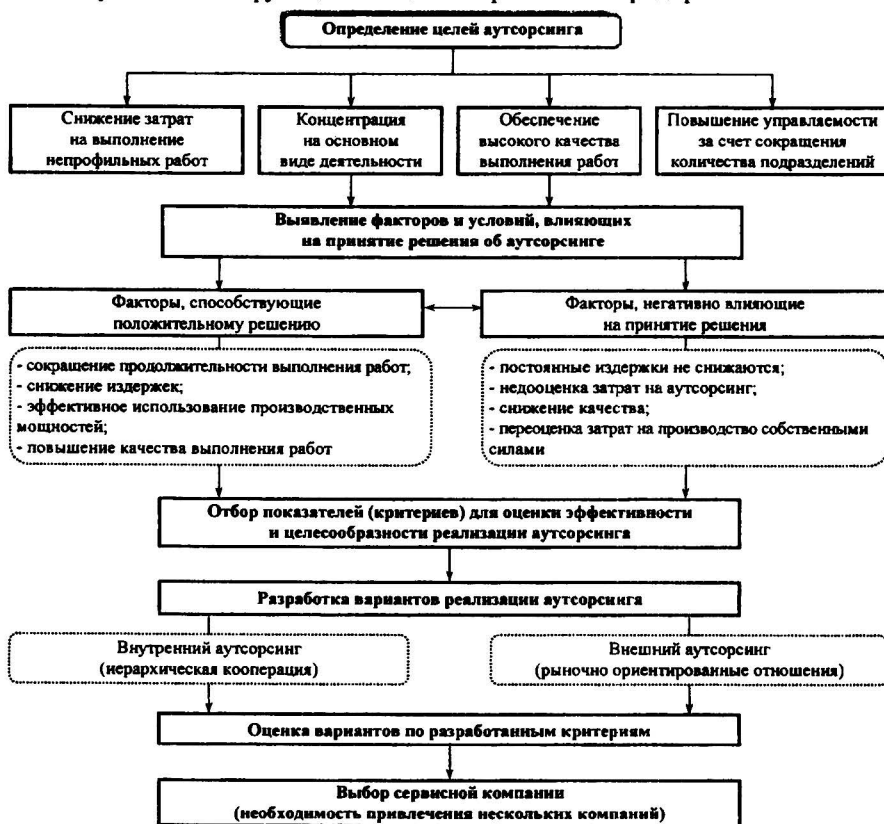


Рис. 7. Алгоритм реализации аутсорсинга в нефтедобывающем производстве

Следует отметить тенденцию выделения из состава нефтедобывающих предприятий наиболее капиталоемких обслуживающих производств, в частности, капитального ремонта скважин, который в последнее время приобретает большую значимость для нефтедобывающих предприятий, как способ увеличения добычи на поздних стадиях освоения действующих месторождений с помощью изменения режима эксплуатации скважин, изучения характера выработки продуктивных пластов и т.д. В связи с этим происходит увеличение объемов данного вида работ, и вследствие этого актуальность приобретает вопрос минимизации

затрат на содержание ремонтных подразделений, что в конечном счете отражается на формировании себестоимости целевой продукции.

Согласно экономической теории эффекта масштаба, в долгосрочной перспективе после достижения минимума средних издержек дальнейшее увеличение объемов производства, характерное для капитального ремонта скважин в сложившейся ситуации в нефтедобывающей промышленности, будет сопровождаться падающим эффектом масштаба и увеличением средних издержек, что становится для предприятия нерентабельным. Поэтому структурные подразделения по ремонтному обслуживанию скважин являются реальным объектом рассмотрения для вывода их из состава предприятия. Другим фактором, обуславливающим целесообразность аутсорсинга ремонтных функций, является специфика ремонтного обслуживания скважин - повышенная трудоемкость выполняемых работ, требующая высокотехнологичной поддержки специализированных сервисных предприятий.

Транспортные и энергетические подразделения так же выделяются нефтедобывающими предприятиями, но в разной последовательности. Одни предприятия первоначально обособляют транспортные функции, мотивируя это тем, что транспортные предприятия смогут лучше адаптироваться на рынке и обеспечить загрузку своих производственных мощностей сторонними заказами. Другие - предпочитают первоначально обособлять энергохозяйство.

Однако следует заметить, что негативными последствиями раннего отказа от данных структур могут стать несвоевременность обслуживания сторонними предприятиями производства, требующего бесперебойности процессов добычи. Это связано с тем, что для нефтедобывающего производства характерны повышенная энергоемкость, из-за преобладающего на поздних стадиях эксплуатации нефтяных месторождений механизированного способа добычи, а также значительные транспортные расходы, в виду удаленности месторождений. В этой ситуации необходим контроль за выделенными структурами, что возможно при условии обособления бизнес-единиц на правах дочерних предприятий.

При заключении договоров на обслуживание независимыми сервисными предприятиями, по нашему мнению, следует обращать внимание на известность компании-аутсорсера на рынке услуг. Для этого необходимо:

- анализировать причины неудачного сотрудничества аналогичных предприятий и выстроить более позитивную стратегию взаимоотношений с аутсорсером;

- по возможности предусмотреть варианты совместной деятельности специалистов аутсорсера и сотрудников собственных обслуживающих подразделений с целью одновременного обучения и контроля над действиями привлеченных работников;

- передавать на сторону только те функции и виды обслуживания нефтедобывающего производства, выполнение которых сопряжено с необходимостью задействования сложной техники и технологии, а главное при высокой степени вероятности того, что стороннее предприятие обеспечит лучшее выполнение этих работ.

Учитывая все перечисленные выше аспекты, при решении вопроса экономической целесообразности реструктуризации нефтедобывающего производства, по мнению автора, наиболее приемлемым является постепенная, частичная передача сторонним специализированным предприятиям непрофильных функций, непосредственно не связанных с добычей нефти, что будет способствовать гибкости нефтедобывающим предприятиям в изменяющихся как внешних, так и внутренних условиях функционирования.

**4. Предложены варианты реструктуризационных преобразований в условиях вертикальной интеграции по значимым сценарным параметрам развития внешней и внутренней среды функционирования нефтедобывающих предприятий.**

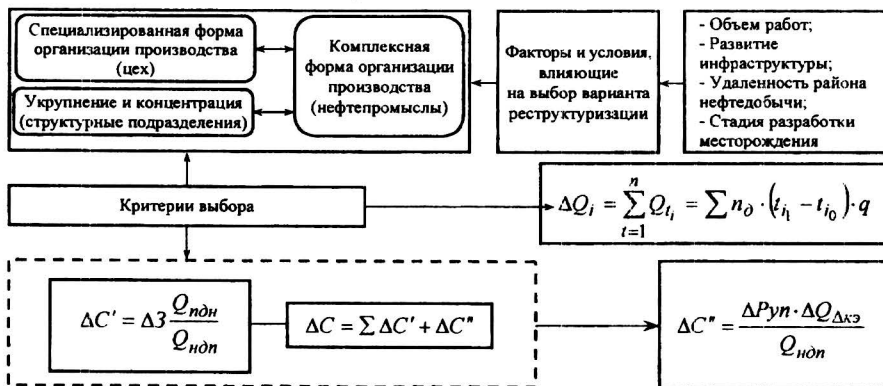
Стремление многих крупных нефтедобывающих предприятий освободиться от всего обслуживающего блока, сохранив при этом подразделения, отвечающие за жизненно важные для производства функции, выражается в проведении реструктуризации нефтедобывающего предприятия путем выделения обслуживающих подразделений.

Вопрос экономической целесообразности реструктуризационных преобразований, по нашему мнению, должен решаться в процессе комплексной оценки сложившегося состояния управления производством на предприятии, а также ранжирования стратегических целей и задач, стоящих перед хозяйствующим субъектом на разных этапах его функционирования.

Рассмотрение разных вариантов реструктуризации предлагается учитывать в совокупности *со сценарными параметрами развития внешней среды*, обуславливающими функционирование нефтедобывающих предприятий в отрасли. Состояние рыночной среды в отрасли может быть представлено рядом экономических характеристик, важнейшими из которых являются: *потенциал рынка, уровень удовлетворения спроса, количество конкурентов и их структура, количество потребителей, входные барьеры на рынок.*

В качестве сценарных параметров, по нашему мнению, предлагается рассматривать конъюнктурные составляющие рынка - *спрос и предложение сервисных услуг, а также наличие внутренних производственных возможностей обслуживающих подразделений.* При недостаточно благоприятной конъюнктуре рынка сервисных услуг и высоком производственном потенциале представляется более приемлемым решать вопрос о реструктуризационных преобразованиях обслуживающего производства внутри предприятия. Внутренняя реструктуризация предполагает рас-

смотрение вариантов организации обслуживающего производства (рис. 8) отличающихся уровнем специализации, концентрации и кооперирования подразделений целевого и сервисного назначения.



где:

Условные обозначения	
$\Delta Q_i$	прирост объема добычи нефти за счет снижения простоев по i-ой причине
$n_d$	Число действующих скважин
$t_i, t_0$	Время простоев по i-ой причине в сравниваемых организационных условиях
$Q$	среднесуточный дебит
$\Delta C', \Delta C''$	изменение себестоимости добычи нефти за счет влияния факторов
$\Delta z$	изменение затрат на одну тонну добываемой нефти в разных организационных условиях
$Q_{цех}, Q_{пред}$	объем добычи нефти подразделением и предприятием в целом соответственно
$\Delta P_{уп}$	изменение условно-постоянных расходов в разных организационных условиях
$\Delta Q_{\Delta k \pm}$	изменение объема добычи нефти за счет изменения времени работы скважин

Рис. 8. Варианты внутренней реструктуризации обслуживающего производства

Представляется целесообразным использовать в качестве одного из эффективных вариантов переход от специализированного производства, включающего цеховые структуры к комплексному обслуживанию. Это позволит сократить продолжительность простоев добывающих мощностей, увеличить межремонтный период их работы и получить дополнительный объем нефти.

Второй вариант внутренней реструктуризации связан с укрупнением и концентрацией основных и обслуживающих производственных подразделений путем создания управлений по видам деятельности функционирующих в составе нефтедобывающего предприятия.

В качестве основных критериев, принимаемых во внимание при выборе варианта внутренней реструктуризации, предлагается использовать *дополнительный объем добычи нефти и удельные затраты на тонну добываемой продукции в разных организационных условиях*. Кроме того, необходимо учитывать: природно-геологические и климатические усло-

вия; стадию разработки месторождения; объем производства, виды и состав работ; размещение обслуживающих производств; уровень инфраструктурного развития территории, степень использования разных форм организации и управления производством.

Удаленность нефтедобывающего производства	Высокая	Комплексное производство	Специализированное или комплексное производство (необходима оценка удельных затрат, дополнительных объемов добычи)
	Низкая	Специализированное производство	Концентрация обслуживающих производств путем создания управлений по видам деятельности в составе нефтедобывающего предприятия
		Низкие	Высокие
<b>Объемы обслуживания производства</b>			

**Рис. 9. Матрица для определения направлений внутренней реструктуризации обслуживающего производства**

Для формирования альтернатив внутренней реструктуризации нами рекомендуется составление матрицы (рис. 9) в которой комбинируются варианты организационных изменений при сочетании факторов и условий влияющих на отбор предпочтительного варианта.

Стратегическая важность услуг для нефтедобывающего предприятия	Высокая	Выделение подразделения и создание альянса с сервисными структурами, где качество услуг выше	Выделение подразделения в самостоятельное предприятие на правах дочернего
	Низкая	Ликвидация подразделения и передача услуг на аутсорсинг	Выделение в самостоятельное предприятие на правах дочернего с наращиванием объемов работ на сторонних заказчиков
		Низкое	Высокое
<b>Качество выполнения работ собственными силами</b>			

**Рис. 10. Матрица для определения направлений внешней реструктуризации обслуживающего производства**

Внешняя реструктуризация (рис. 10) предполагает выделение из состава нефтедобывающего предприятия обслуживающих подразделений (транспортных, ремонтных, энергетических и др.). В данной ситуации возможны следующие основные модификации: *ликвидация подразделения и передача услуг на аутсорсинг; выделение подразделения и*

**Основные критерии, характеризующие результаты деятельности  
в различных вариантах организации обслуживающего (сервисного) производства в 2008 году**

Показатель	ОАО "Славнефть-Мегионнефтегаз"		ОАО "Самотлорнефтегаз"		ОАО "Сургутнефтегаз"	
	Дочерние предприятия	Сторонние предприятия	Дочерние предприятия	Сторонние предприятия	Сторонние предприятия	Собственные подразделения
<b>1. Капитальный ремонт скважин</b>						
1.1. Количество ремонтов	454	768	763	790		2798
1.2. Стоимость 1 бр/ч. руб.	4065	4642	4820	4841		5047
1.3. Средняя продолжительность ремонта, час	300	302	301	304		310
<b>2. Текущий ремонт скважин</b>						
2.1. Количество ремонтов	2613	2348	2790	2550		4670
2.2. Стоимость 1 бр/ч. руб.	3485	3500	4789	4940		5226
2.3. Средняя продолжительность ремонта, час	65	66	64	65		67
<b>3. Комплекс работ по зарезке бокового ствола</b>						
3.1. Количество ремонтов	29	-	48	21		62
3.2. Стоимость ремонта тыс. руб.	23373	-	25500	25000		25645
<b>4. Освоение скважин</b>						
4.1. Количество скважин	169	57	235	78		613
4.2. Стоимость 1 бр/ч. Руб.	4390	4600	5021	5010		5270
4.3. Средняя продолжительность ремонта, час	280	275	286	285		290
<b>5. Химизация технологических процессов</b>						
5.1. Количество скв/обр.	13941	-	1789	679		24789
5.2. Стоимость скв/опер. руб.	9181	-	17200	20600		23250

*создание альянса с сервисными структурами, где качество услуг выше; выделение подразделения в самостоятельное предприятие на правах дочернего; выделение в самостоятельное предприятие на правах дочернего с наращиванием объемов работ на сторонних заказчиках.*

Критериями оценки эффективности вариантов при внешней реструктуризации предлагается использовать продолжительность оказания услуги, стоимость и качество предоставляемых услуг, ценность, сгенерированную подрядчиком, стратегическую важность для предприятия данного сервисного направления.

В частности, для подразделений по ремонту скважин, качество услуг может быть представлено показателями успешности проведения ремонтов по их видам, а ценность, сгенерированная подрядчиком представляет собой восстановленную добычу после проведения ремонта (табл. 2). Средняя продолжительность капитальных и текущих ремонтов по дочерним и независимым сторонним организациям на 3 - 4% меньше, чем аналогичный показатель, характеризующий работу собственных ремонтных подразделений. Меньшая продолжительность ремонтных работ сопровождается более низкой стоимостью, что также является преимуществом самостоятельных предприятий перед собственными структурными подразделениями.

#### **5. Предложен методический подход к экономической оценке эффективности мероприятий реструктуризации как специфического инвестиционного проекта инновационной направленности.**

Экономическая оценка эффективности проекта реструктуризации предусматривает использование различных методик, включая:

- рейтинговую оценку результатов изменений произошедших в структуре нефтедобывающего предприятия (производственная, организационная, финансовая (структура капитала) и т.д.;

- оценку проекта реструктуризации как инвестиционного проекта с сравнением результатов и затрат;

- оценку потенциальной стоимости оцениваемого бизнеса в случае наличия стоимостного разрыва между действительной и потенциальной стоимостью в оценке реструктурируемого нефтедобывающего предприятия.

По мнению автора, оценка эффективности проекта реструктуризации нефтедобывающих предприятий имеет наиболее обоснованный результат при использовании развитого инструментария оценки инвестиционных проектов.

В целях проведения вышеуказанной оценки предлагается следующая классификация результатов и затрат проекта реструктуризации (табл. 3).

## Классификация результатов и затрат реструктуризации

№ п/п	Тип реструктуризации	Состав затрат и результатов	
		Затраты	Результат
1	Производственная реструктуризация	Расходы, связанные с переоснащением основного и вспомогательного производства в нефтедобыче за счет приобретения современного оборудования, специализированной техники; затраты на оценку, демонтаж оборудования; проведение торгов; затраты на консервацию	Прирост объемов добычи нефти за счет использования современного оборудования, технологий и эффективных геолого-технических мероприятий; выручка от реализации непрофильных активов; экономия на арендных платежах, налога на имущество, земельного налога, экономия на содержании имущества (экономия постоянных затрат)
2	Организационная реструктуризация	Расходы по оценке имущества, выделяемого сервисного структурного подразделения; расходы по объединению и созданию новых юридических лиц; расходы на аутсорсинг; расходы по созданию новых отделов недостающих служб и подразделений нефтедобывающего предприятия	Прирост объемов добычи нефти за счет увеличения производительности труда и повышения качества сервисных услуг; доход в виде полученных дивидендов от финансово-хозяйственной деятельности созданных юридических лиц; экономия от сокращения затрат на содержание излишних отделов и дублирующих служб нефтедобывающего предприятия
3	Финансовая реструктуризация	Расходы на оценку и продажу активов в случае отступного; уплата повышенного процента и увеличение основной суммы долга в случае новации.	Экономия денежных средств на уплату штрафных санкций по невыполненным обязательствам (рассчитывается исходя из условий договоров и действующей деловой и нормативной практики)

Кроме вышеперечисленных результатов и затрат, можно выделить затраты на оплату услуг консультационных, аудиторских фирм по содействию реструктуризации нефтедобывающего предприятия и т.д.

Таким образом, с учетом приведенной классификации результатов и затрат реструктуризации формулу расчета эффективности мероприятий реструктуризации можно представить в следующем виде:

$$NPV_{рестр} = \sum_{t=1}^N \frac{(ДП_{произв.рестр} + ДП_{орг.рестр} + ДП_{фин.рестр})}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^N \frac{(З_{произв.рестр} + З_{орг.рестр} + З_{фин.рестр.})}{(1+r)^t},$$

где  $ДП_{произв.рестр}$  - денежный поток от реализации проекта производственной реструктуризации;

$ДП_{орг.рестр}$  - денежный поток от реализации проекта организационной реструктуризации;

$ДП_{фин.рестр}$  - денежный поток от реализации проекта финансовой реструктуризации;

$Р_{произв.рестр}$  - затраты, связанные с проведением производственной реструктуризации;

$Р_{орг.рестр}$  - затраты, связанные с проведением организационной реструктуризации;

$Р_{фин.рестр}$  - затраты, связанные с проведением финансовой реструктуризации.

Приведение к сопоставимому виду результатов и затрат проекта реструктуризации заставляет дисконтировать затраты проекта, так как рассчитать общую сумму затрат в процессе реструктуризации в ее начале не представляется возможным. В этом случае можно проводить деление результатов и затрат по видам реструктуризации и стадиям проекта.

Таким образом, оценка реструктуризации как специфического инвестиционного проекта инновационной направленности посредством сравнения результатов и затрат, как показали исследования, позволяет получить наиболее точный количественный результат для принятия соответствующих управленческих решений.

**6. Апробированы теоретические и практические результаты исследования в реальных условиях деятельности российских нефтедобывающих предприятий.**

В связи с тем, что предложенная автором методика оценки проекта реструктуризации как инвестиционного проекта с сравнением результатов и затрат может применяться при оценке эффективности производст-

венной и организационной реструктуризации, в рамках данного исследования проведена оценка эффективности реструктуризации на нескольких наиболее важных из её направлений, а именно:

- выделение в отдельный вид бизнеса комплекса услуг по бурению эксплуатационных скважин посредством создания на базе Укрупненного Управления Буровых Работ ОАО "СН-МНГ" (УУБР ОАО "СН-МНГ") дочернего предприятия - Общества с ограниченной ответственностью "Мегионское Управление Буровых Работ" со 100% участием ОАО "СН-МНГ";

- выделение в отдельный вид бизнеса комплекса услуг по повышению нефтеотдачи пласта и капитальному ремонту скважин путем создания на базе Управления по повышению нефтеотдачи пласта и капитального ремонта скважин ОАО "СН-МНГ" (УПНПиКРС ОАО "СН-МНГ") дочернего предприятия - Общества с ограниченной ответственностью "Мегион-Сервис", со 100% участием ОАО "СН-МНГ".

- передача на аутсорсинг услуг по сервисному обслуживанию установок электроцентробежных насосов (УЭЦН).

Цели реструктуризации отдельных направлений сервисного производства ОАО "СН-МНГ" представлены в таблице 4.

Таблица 4

**Цели реструктуризации отдельных направлений сервисного производства ОАО "СН-МНГ"**

№ п/п	Объект реструктуризации	Цель реструктуризации
1	УУБР ОАО "СН-МНГ"	увеличение объема производства за счет дополнительного ввода эксплуатационных скважин из бурения, увеличение объема добычи нефти
2	УПНПиКРС ОАО "СН-МНГ"	увеличение объема производства за счет проведения дополнительных эффективных геолого-технических мероприятий (увеличение количества капитальных ремонтов скважин), увеличение объема добычи нефти
3	Управление "Сервис-Нефть" ОАО "СН-МНГ"	получение качественных услуг по обслуживанию скважин, оборудованных УЭЦН, за счет увеличения средней наработки на отказ, увеличение объема добычи нефти

Результирующие показатели экономической эффективности проведенной внешней реструктуризации ОАО "СН-МНГ", полученные при использовании рекомендованной автором методики оценки, представлены в таблице 5.

Таблица 5

**Результирующие показатели экономической эффективности  
реструктуризации ОАО "СН-МНГ"**

№ п/п	Показатели эффективности	Объект реструктуризации		
		УУВР ОАО "СН-МНГ"	УПНПКРС ОАО "СН-МНГ"	Управление "Сервис-Нефть" ОАО "СН-МНГ"
1	Ставка дисконтирования, %	15	15	15
2	Срок инвестиционного проекта, лет	10	10	10
3	Прирост чистого приведенного дохода (NPV), тыс. руб.	788 294	1 216 497	192 544
4	Срок окупаемости, лет	5	2	менее года
5	Внутренняя норма дохода (IRR), %	45	272	-
6	Индекс прибыльности (PI)	1,04	1,31	1,06

Несмотря на определенные сложности в ходе реструктуризации нефтедобывающих предприятий целесообразность создания дочерних сервисных предприятий и передача услуг на аутсорсинг подтверждается. Первоначальный рост совокупных расходов, обусловленный затратами, на проведение реструктуризацию, организацией системы управления на вновь создаваемых предприятиях в перспективе компенсируется снижением удельных затрат на обслуживание в себестоимости целевой продукции.

### СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРАЦИИ

*Статьи, опубликованные в определенных ВАК изданиях*

1. *Симонов С.В.* Совершенствование механизма управления промышленными корпорациями [Текст] / С.В. Симонов // Вестн. ун-та. Серия "Социология и управление персоналом". - М.: Изд-во Гос. ун-та управления, 2007. - № 6 (32). - С. 327-330. - 0,35 печ. л.

*Статьи, опубликованные в прочих научных изданиях*

2. *Симонов С.В.* Особенности управления дочерними обществами [Текст] / С.В. Симонов // Наука. Бизнес. Образование. 2006: материалы Всероссийской научно-практической конференции. / Самар. гос. техн. ун-т, Поволж. ин-т бизнеса. - Самара, 2006. - С. 206-208. - 0,12 печ. л.

