УДК 33.622

А.В.ПЕТРОВ
Экономический факультет,
аспирант кафедры организации и управления

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ДОЧЕРНЕЙ КОМПАНИИ В СОСТАВЕ НЕФТЯНОГО ХОЛДИНГА

В рыночных условиях ключевым элементом развития любой нефтяной компании стало совершенствование системы управления. Технологию управления крупной дочерней структурой невозможно приобрести в готовом виде, а можно лишь постепенно совершенствовать. Поэтому менеджмент дочерней структуры и материнской компании нуждается в оценке проведенных изменений.

Методика оценки эффективности реструктуризации рассматривается на примере изменения организационной структуры дочерней компании, поскольку проблема управляемости наиболее существенна для компаний нефтяной отрасли ввиду масштабов их деятельности. Предлагаемая методика может быть использована для обоснования целесообразности инвестиционных решений и повышения «прозрачности» менеджмента компании.

It is getting more important for any integrated oil company to develop its management structure. There is no opportunity to purchase finished management technology, but only one way is possible – to develop management structure step-by-step. That is why top management of headquarter and subsidiaries are interested in management structure evaluation every time it is being changed.

In this paper the restructuring efficiency evaluation methods are given in field of management structure, because this problem is very important for oil branch companies now. This method does not restrict its using for only to evaluate management structure efficiency, but may be used for investment decisions and management optimisation processes as well.

Повышение качества управления дочерними структурами является характерной проблемой для компаний нефтяной отрасли ввиду значительных масштабов их деятельности. Готовой системы управления для отдельно взятой компании не существует; она формируется на протяжении всего жизненного цикла деятельности компании под влиянием внешних и внутренних условий хозяйствования.

При реструктуризации компании консультанты часто определяют направления работ и предлагают перечни мероприятий, не пользуясь методиками количественной оценки или прогноза их проведения, так как традиционные методики (оценка эффективности инвестиций, оценка роста стоимости компании) не позволяют оценить систему и качество управления дочерней компанией в полном объеме. Кроме того, анализируя показатели эффективности инвестиций или темпы роста стоимости компании, можно видеть лишь следствия.

Предлагаемая методика основывается на том факте, что дочерняя структура в составе нефтяного холдинга имеет двойственную природу: с одной стороны, она является частью единой технологической цепи в рамках деятельности вертикально интегрированной компании(ВИНК), а с другой, – самостоятельной бизнес-структурой с собственными целями и стратегиями. В связи с этим управление ее деятельностью тоже двойственно и, в конечном счете, отражается в таких документах, как устав холдинга и положение об его организационной структуре. Эти два документа и реализуют на практике принципы формирования и функционирования дочерней структуры в составе вертикально интегрированной нефтяной компании (рис.1).

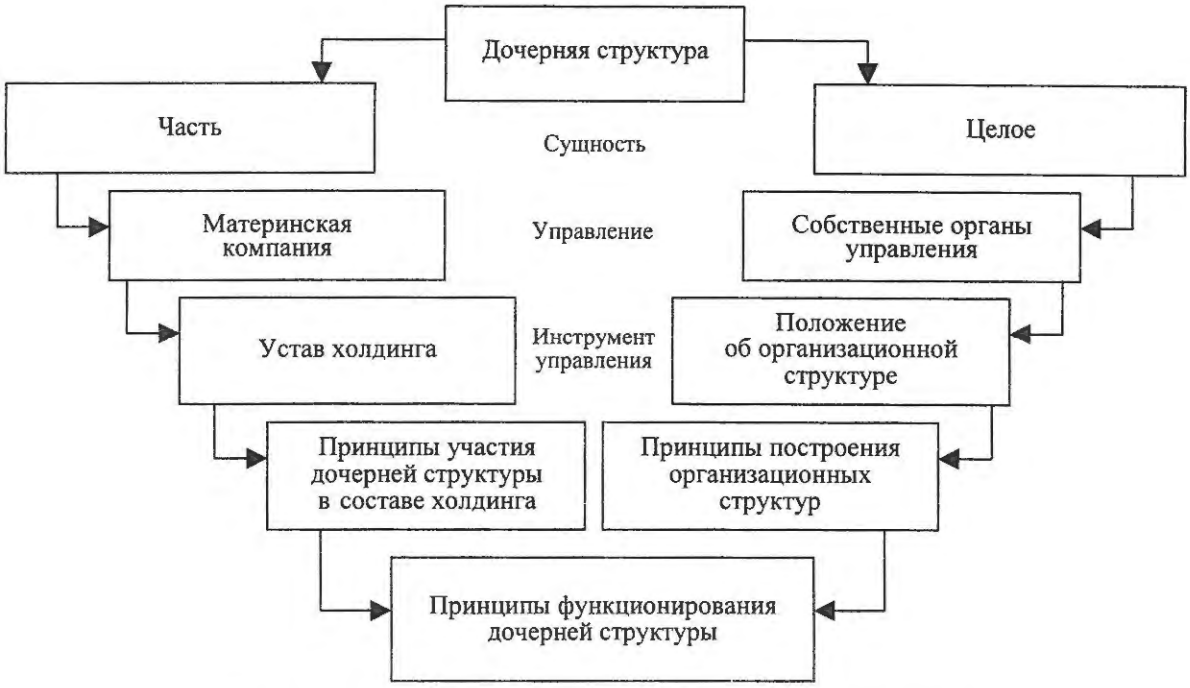


Рис.1. Формирование принципов функционирования дочерней компании в составе нефтяного холдинга

Оценка эффективности реструктуризации осуществляется путем сравнения двух состояний – фотографий системы управления дочерней компанией нефтяного холдинга через систему показателей, формирующих ее принципы построения и функционирования. Кроме того, проект реструктуризации рассматривается, как инвестиционный, и допускает использование методов оценки инвестиционных решений (рис.2).

Для оценки системы управления до реструктуризации и после применяется один и тот же набор показателей, которые делятся на две группы. Первая группа характеризует дочернюю структуру с точки зрения реализации принципов участия дочерней компании в составе нефтяного холдинга. К основным показателям данной группы можно отнести принципы внутрихолдинговых взаимоотношений (единство правил, самостоятельность, взаимовыгодное сотрудничество, свобода выбора партнера, соблюдение интересов и др.). Вторая группа показателей характеризует дочернюю структуру как самостоятельную организацию, и, в свою очередь, делится на две подгруппы:

• Соответствие организационной структуры поставленным целям. Основным показателем эффективности организационной структуры является ее соответствие выбранным целям и стратегиям развития. Структура считается эффективной, если она обеспечивает выполнение необходимых для реализации стратегий компании бизнес-процессов. Таким образом, для оценки системы управления целесообразно использовать характеристики бизнес-процесса (показатели качества продукции и удовлетворенности потребителя, показатели длительности бизнес-процесса, показатели стоимости).

• Рациональность построения организационной структуры. Соблюдение принципа рациональности означает, что отдельные элементы дочерней структуры организованы в систему, обеспечивающую совокупность связей и отношений между ними наиболее эффективным образом. В качестве основных показателей данной группы могут выступать тип организационной структуры, количество уровней управления, уровень децентрализации управления, маневренность ресурсов, оперативность контроля, своевременность принятия решений и др.



Рис.2. Принципиальный подход к оценке реструктуризации дочерней структуры

Дополняет оценку эффективности реализации проекта реструктуризации обоснование его экономической целесообразности, поскольку хотя организационная структура может соответствовать поставленным целям, быть рациональной с точки зрения отношений между бизнес-единицами, затраты на поддержание структуры в таком состоянии могут быть слишком высоки.

Состояния системы управления до и после реализации проекта реструктуризации фиксируются в таблице, где перечисляются показатели, оценивающие качество функционирования дочерней компании.

«Фотография» системы управления дочерней компанией в составе нефтяного холдинга

№ п/п	Показатель управления	Преимущества *A*					Недостатки *D*				
		Факт	База	Значение, баллы	Вес	Оценка, баллы	Факт	База	Значение, баллы	Вес	Оценка, баллы
	I. Принципы участия дочерней структуры в составе нефтяного холдинга										
	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
	II. Соответствие организационной структуры поставленным целям										
	…	…	…	…	…	…	…	…	..	…	…
	III. Рациональность построения организационной структуры										
	…	…	…	…	…	…	…	…	..	…	…
	Сумма баллов						Сумма баллов				

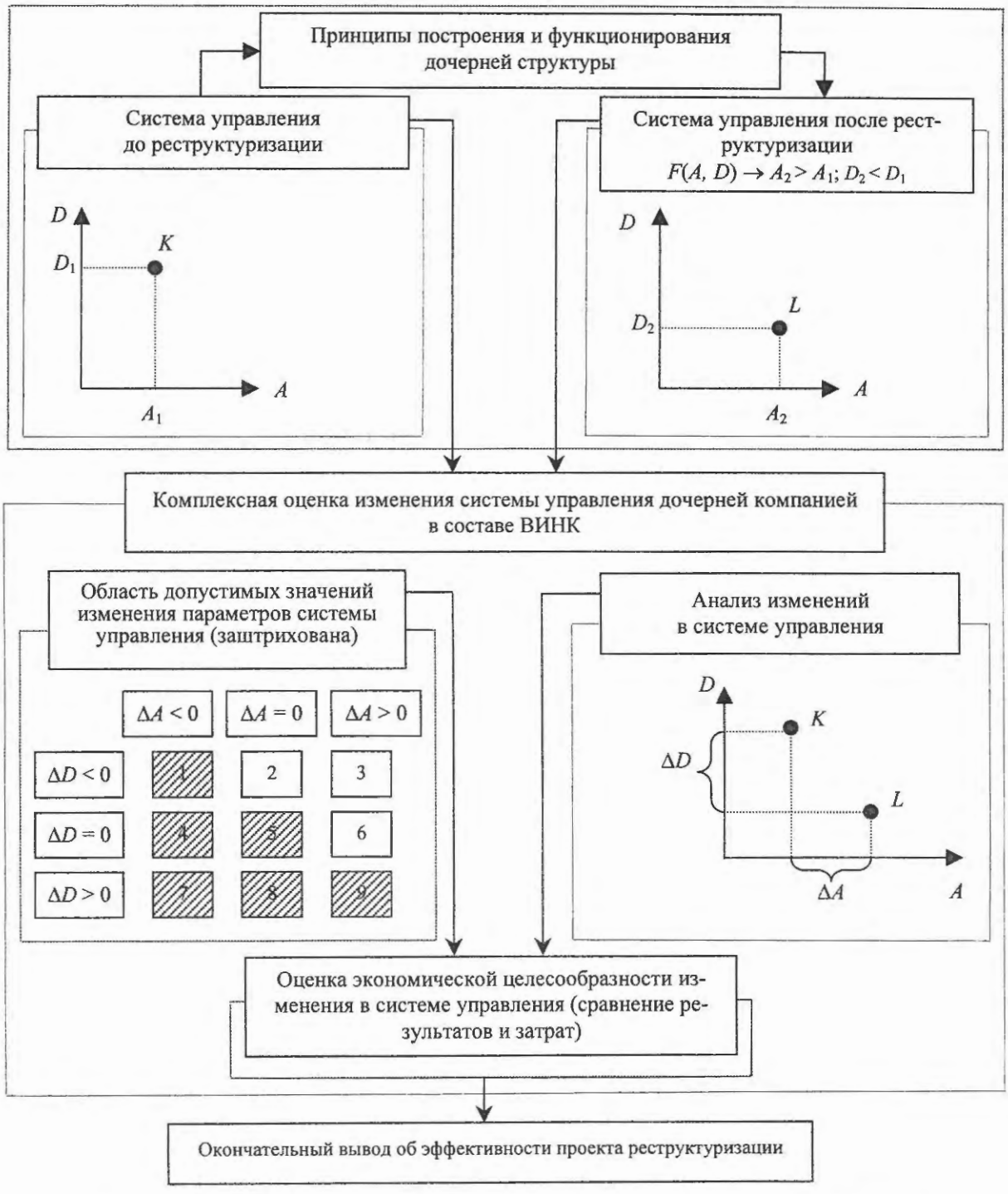


Рис.3. Схема оценки эффективности реструктуризации дочерней компании нефтяного холдинга

Заполнение таблицы в зависимости от степени изменений в дочерней компании возлагается на консультантов, руководство предприятия, руководство подразделений и функциональные управленческие службы. Показатели группы I оцениваются руководством дочерней структуры и материнской компании, показатели II и III групп – руководством подразделений. Консультанты могут быть задействованы при оценке по всем трем группам.

В результате табличных расчетов качество системы управления получает двойную

оценку через преимущества и недостатки в виде точки в декартовой системе координат. Система управления оценивается до (точка *K*) и после (точка *L)* реализации проекта реструктуризации и по предлагаемой схеме формулируется вывод об эффективности проведенных изменений (рис.3). Его критериями являются поле из области допустимых значений, в которое попадают параметры оценки (преимущества и недостатки); количество баллов и уровень показателей экономической целесообразности изменений и темпы изменения стоимости компании.

Оценка системы управления дочерней компанией необходима не только в рамках проекта реструктуризации; предлагаемая методика может быть использована для выбора стратегических альтернатив развития компании и инвестиционных решений, повышения «прозрачности» менеджмента и других целей.

Научный руководитель д.э.н. проф. *А.А.Ильинский*