

РАЗРАБОТКА ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ПРОЕКТА И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНТРОЛЛИНГА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НЕФТЕГАЗОВОЙ КОМПАНИИ

DEVELOP A ROAD MAP OF THE PROJECT
AND THE USE OF CONTROLLING
THE IMPLEMENTATION OF THE PROJECT
OF RESTRUCTURING THE OIL
AND GAS COMPANIES

I. Agafonov

Annotation

The article presents the author's technique of the restructuring project roadmapping in Oil&Gas company which aimed to strengthen the coordination of the key performers and to optimize the use of available resources. The presented technique is supported by the mechanism of response and control of changes during the project implementation, which was presented in the article on the example of controlling method.

Keywords: restructuration, project roadmapping, oil and gas industry, controlling.

Агафонов Иван Александрович
Аспирант, Московская международная
высшая школа бизнеса
"МИРБИС", Институт

Аннотация

В статье представлена авторская методика разработки дорожной карты проекта реструктуризации нефтегазовой компании направленная на усиление координации работы исполнителей и оптимизацию использования доступных ресурсов. Методика подкреплена механизмом реагирования и контроля происходящих изменений в процессе реализации проекта, который был представлен в статье на примере метода контроллинга.

Ключевые слова:

Реструктуризация, дорожное картирование проекта, нефтегазовая отрасль, контроллинг.

Успех реализации любой инициативы напрямую зависит от эффективного планирования и контроля ее исполнения. Поэтому планирование и контроль реализации проекта реструктуризации являются важными составляющими, определяющими успех в целом программы реструктуризации.

По мнению автора, в качестве наиболее информативного плана реализации проекта реструктуризации компании можно привести формат "дорожной карты", представляющей собой диаграмму, в основе которой лежит временная шкала, что позволяет связать жизненный цикл от начала до конца проекта с планируемыми изменениями в связи с эволюцией компании. В дополнение дорожная карта позволяет упростить анализ взаимосвязи между проводимыми мероприятиями в рамках проекта реструктуризации компании.

Цель разработки дорожной карты проекта заключается в моделировании жизненного цикла проекта и наглядного представления происходящих мероприятий в компании с учетом возможных альтернатив, взаимосвя-

зи с сопряженными процессами в компании.

Дорожная карта проекта реструктуризации должна включать:

- ◆ цель проекта реструктуризации компании;
- ◆ перечень необходимых мероприятий с уточнением ответственных руководителей/служб;
- ◆ требования (как критические, так и рабочие) к мероприятиям, за выполнение которых отвечают ответственные руководители/службы;
- ◆ временную шкалу с интервалами выполнения мероприятий;
- ◆ "вехи проекта" – контрольные точки для сопоставления плана/факта. При достижении вехи обычно подготавливается отчет руководству;
- ◆ альтернативные пути развития проекта реструктуризации (при наличии).

Автор приводит три ключевых вида дорожных карт применимых для разработки плана проекта реструктуризации нефтегазовой компании [3].

1) Дорожная карта, построенная на знании/технологии (Рис. 1) позволяет связать получение и применение специфических знаний/ нефтегазовых технологий с внедрением организационных изменений согласно программе реструктуризации и с непосредственно потребностями самой нефтегазовой компании. Ключевая особенность данного вида дорожной карты – демонстрация критически важных активов специфических знаний/нефтегазовых технологий.

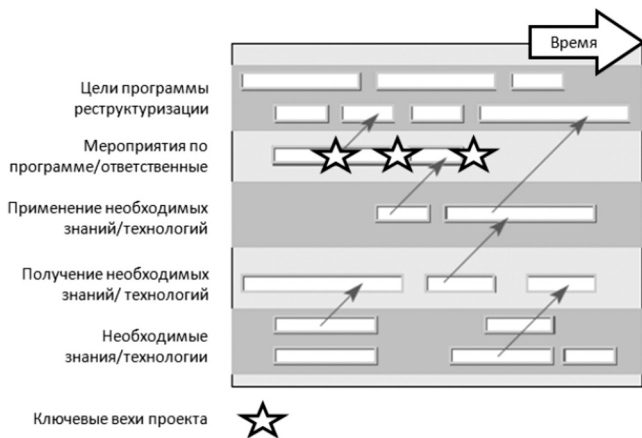


Рис. 1 Дорожная карта, построенная на знании/технологии

2) Дорожная карта, построенная на технологическом развитии производства (Рис. 2) позволяет связать фазы технологического развития нефтегазового производства с программой реструктуризации нефтегазовой компании и корректировать мероприятия в процессе реализации проекта. Ключевые особенности данного вида дорожной карты – демонстрация пути развития технологических процессов нефтегазового производства.

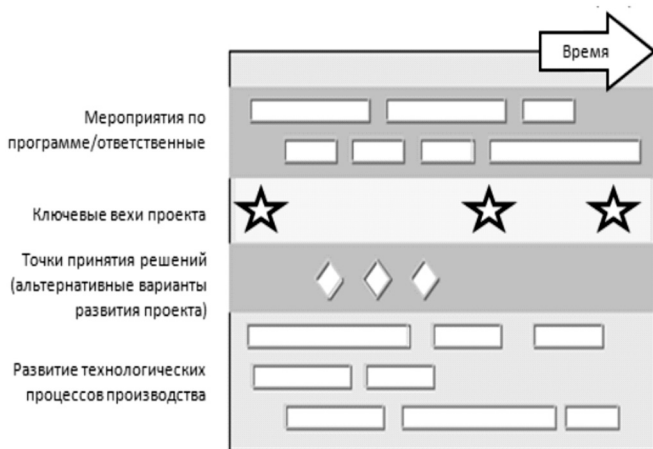


Рис. 2 Дорожная карта, построенная на технологическом развитии производства

3) Дорожная карта, построенная на интеграции процессов (Рис. 3) является универсальной дорожной картой, не предполагающей выстраивание связи мероприятий по проекту со специфическим знанием, технологией нефтегазового производства.

Ключевые особенности данного вида дорожной карты – простота создания и наглядность взаимосвязи процессов.

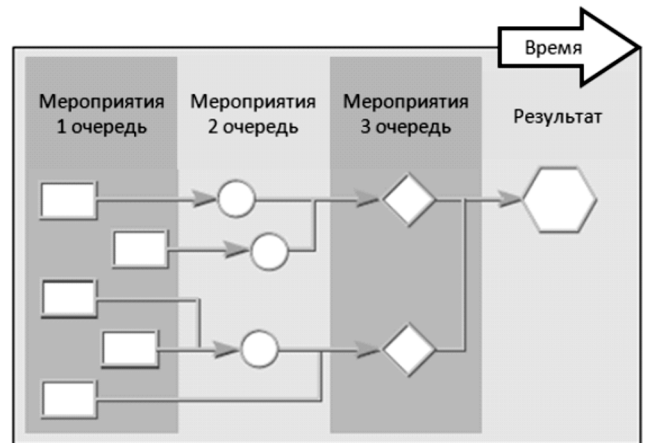


Рис. 3 Дорожная карта, построенная на интеграции процессов

Дорожная карта проекта может являться рабочим документом как самостоятельно, так и в роли дополнения к общепринятому плану–графику проекта – в этом случае дорожная карта выполняет дублирующую роль для визуализации и представляет общие данные без подробной детализации (учтенной в плане–графике проекта).

План–график проекта реструктуризации, напротив, приводится подробно и подразделяется на этапы работ с привязкой к определенному виду деятельности по проекту (Рис. 4) – каждый этап плана–графика содержит исчерпывающую информацию по проекту:

- ◆ мероприятия по проекту;
- ◆ временные рамки выполнения мероприятий;
- ◆ ответственные руководители/службы;
- ◆ вехи этапов работ.

С точки зрения автора, при небольшом объеме работ и достаточной детализации дорожной карты – план–график проекта может быть заменен дорожной картой. В случае если реализация проекта предполагает выполнение масштабного объема работ – подробная детализация в дорожной карте нецелесообразна, в этом случае план–график должен являться основополагающим документом, на который ссылается дорожная карта (без подробной детализации мероприятий).

№	Основные задачи	Ответственный 1	Ответственный 2	Август		Сентябрь		
				19	26	2	9	16
Подготовительный этап								
1	Подготовка организационных документов	Клементьев	Бывальд					
1.1	Разработка Устава Проекта	Брусникин	Кобликова					
1.2	Разработка плана-графика Проекта	Брусникин	Кобликова					
1.3	Детализация информационных запросов	Брусникин	Кобликова					
1.4	Проведение установочного совещания с высшим руководством Компании и акционерами	Брусникин	Кобликова					
Первый этап								
2	Разработка предварительных гипотез	Клементьев	Бывальд					
2.1	Разработка и согласование графика интервью	Брусникин	Кобликова					
2.2	Проведение интервью с ключевыми специалистами	Брусникин	Кобликова					
2.3	Экспресс-анализ текущего состояния Компании на основании полученных документов	Брусникин	Кобликова					
2.4	Анализ международного и российского опыта и типовых моделей буровых компаний, описание моделей	Брусникин	Кобликова					
2.5	Анализ существующей бизнес-модели Компании на предмет соответствия ключевых рыночных сегментов (определенных стратегий) и передовой практике	Брусникин	Кобликова					
2.6	Определение избыточных функций и направлений бизнеса, не характерных для компаний отрасли, выявление возможностей для оптимизации численности (по результатам бенчмаркинга – анализ «сверху-вниз»)	Брусникин	Кобликова					
2.7	Анализ существующей бизнес-модели Компании (бизнес-единицы, тип структуры, разграничение полномочий между Управляющей компанией (далее также «УК»), и филиалами; основные конфликты полномочий, соответствие бизнес-модели стратегии Компании)	Брусникин	Кобликова					
3	Выезд на филиалы	Клементьев	Бывальд					
3.1	Интервью с ключевыми специалистами Уренгой Бурение	Брусникин	Кобликова					
3.2	Интервью с ключевыми специалистами Ухта Бурение	Брусникин	Кобликова					

Рис. 4 Пример части плана-графика работ по проекту

Тем не менее, в обоих случаях дорожная карта является важным инструментом в процессе реализации проекта реструктуризации компании, так как помогает определить основные ценности проводимых мероприятий, координировать работу исполнителей и использовать оптимально доступные ресурсы, что позволяет повысить общую эффективность в условиях ограниченных финансовых, человеческих и временных ресурсов. Но одна лишь дорожная карта не представляет практическую ценность для компании без сформированного механизма реагирования и контроля происходящих изменений.

Под механизмом реагирования и контроля происходящих изменений в процессе реализации проекта реструктуризации компании **автор подразумевает выполнение следующих мероприятий:**

- ◆ определение целей в ходе реализации проекта реструктуризации;
- ◆ отражение этих целей в интегрированной системе ключевых показателей эффективности (КПЭ);
- ◆ разработка комплексной модели учета показателей КПЭ, формирование плановых значений показателей КПЭ для контроля;
- ◆ осуществление контроля (на регулярной основе) значений показателей на основании утвержденной модели учета показателей КПЭ;

- ◆ разработка и утверждение корректирующих мероприятий на основании выполнения/ невыполнения плановых показателей КПЭ.

Вышеперечисленные мероприятия составляют основу системы контроллинга, которая распространена в таких сферах деятельности организации как бюджетирование, управленческий учет, контроль подразделений, операционная деятельность компании и т.д., и является также применимой в проектном управлении [2].

Контроллинг подразумевает разработку комплексной системы управления организацией с помощью координации взаимодействия подразделений и контроля выполнения плана работ на основании данных показателей КПЭ.

Основными задачами контроллинга являются:

- ◆ оптимизация управления ресурсами компании;
- ◆ внедрение эффективной системы учета результатов деятельности;
- ◆ организация системы планирования деятельности, отвечающей требованиям компании;

Таблица 1.

Пример показателей КПЭ для руководителя проекта по реструктуризации компании

№	Пример КПЭ	Целесообразность наличия данного КПЭ
1	% сокращения затрат/увеличения доходности по области проекта	Стимулирование руководителя проекта в увеличении эффекта от инициатив
2	Выручка/EBITDA компании	Ответственность руководителя проекта за конечный результат в целом по компании
3	Выполнение сроков реализации проекта	Заинтересованность руководителя проекта в соблюдении сроков реализации инициатив
4	Соблюдение бюджета проекта	Стимулирование руководителя проекта к снижению затрат на командировочные сотрудников, программное обеспечение, технических экспертов
5	Доля согласованных инициатив руководством в процессе разработки проекта реструктуризации	Заинтересованность руководителя проекта в разработке инициатив имеющих потенциал реализации
6	Доля используемых сторонних сервисных организаций	Стимулирование руководителя проекта к выведению вспомогательных и непрофильных подразделений на аутсорсинг

◆ стимулирование персонала компании к достижению целевых показателей деятельности компании;

◆ автоматизация систем управления ресурсами и учета результатов деятельности компании.

Развитие инфраструктуры в компании, направленной на обеспечение выполнения задач контроллинга, как и способы организации эффективных систем управления ресурсами, учета результатов деятельности, планирования, являются комплексными вопросами, требующими не меньшего внимания, чем основные вопросы, рассматриваемые в данной работе.

Так как эти вопросы не являются непосредственно предметом исследования автора, то в этой статье автор останавливается только на формировании эффективных ключевых показателей деятельности на примере руководителя проекта (Таблица 1), который, по мнению автора, является единственной персоной, непосредственно отвечающей за успех реализации проекта в целом.

Представленный анализ в статье по разработке дорожной карты проекта реструктуризации нефтегазовой компании направлен на формирование целостного представления о необходимости структурирования проводимых мероприятий, координации работы исполнителей, а также использования оптимально доступных ресурсов.

Тем не менее, одна дорожная карта реализации проекта реструктуризации компании не представляет практическую ценность без сформированного механизма реагирования и контроля происходящих изменений, который был представлен в статье на примере метода контроллинга. Для эффективной реализации проекта реструктуризации нефтегазовой компании требуется надлежаче обеспечить обе вышеописанные составляющие.

В заключении автор еще раз подчеркивает значимость каждого этапа работы в процессе реструктуризации нефтегазовой компании и особенно эффективного планирования и контроля реализации инициатив.

ЛИТЕРАТУРА

1. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2009
2. Фалько С. Контроллинг для руководителей и специалистов. – М.: Финансы и статистика, 2008
3. Russell J. Technology roadmap. – М.: Книга по Требованию, 2013

© И.А. Агафонов, (ivanagafonov@hotmail.com), Журнал «Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики».

